



universidad  
de león



CAMPUS  
DE EXCELENCIA  
INTERNACIONAL

# PLAN DE CREACIÓN DE LA EMPRESA “55 Y MÁS”

---

**Máster Universitario en Dirección de Organizaciones e Instalaciones de la  
Actividad Física y del Deporte**

Presentado por:

D. CARLOS CORDEIRO HERNÁNDEZ

Dirigido por:

Dr. D. ÁNGEL LUIS CLEMENTE REMÓN

Alcalá de Henares, a 23 de Junio de 2015







universidad  
de león



CAMPUS  
DE EXCELENCIA  
INTERNACIONAL

# PLAN DE CREACIÓN DE LA EMPRESA “55 Y MÁS”

---

**Máster Universitario en Dirección de Organizaciones e Instalaciones de la  
Actividad Física y del Deporte**

Presentado por:

D. CARLOS CORDEIRO HERNÁNDEZ

Dirigido por:

Dr. D. ÁNGEL LUIS CLEMENTE REMÓN

Alcalá de Henares, a 23 de Junio de 2015



D. Ángel Luis Clemente Remón

CERTIFICA:

Que el trabajo titulado: *“Plan de Creación de la Empresa 55 Y MÁS”*, ha sido realizado bajo mi dirección por el alumno D. Carlos Cordeiro Hernández, y autoriza su presentación y defensa.

Alcalá de Henares, a 23 de Junio de 2015.

Firmado:



## AGRADECIMIENTOS

El presente plan de creación de empresa ha sido desarrollado dentro de la asignatura “*Trabajo Fin de Máster*” correspondiente al *Máster Universitario en Dirección y Organización de Instalaciones y Servicios Deportivos*. Por ello deseo expresar mi más sincero agradecimiento a mi tutor, el Dr. Ángel Luis Clemente Remón por su constante ayuda y orientación en la elaboración.

A mis padres, Jesús y Margarita y a mi hermano, pues gracias a ellos he podido formarme en lo que más me apasiona; a todos mis amigos, en especial a Javi e Iván, compañeros del máster por su amistad durante este año y sobretodo a Melanie por ayudarme y apoyarme en el día a día.





# INDICE GENERAL

<b>1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO Y METODOLOGÍA .....</b>	<b>17</b>
1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO.....	17
1.1.1 <i>El Proyecto</i> .....	17
1.1.2 <i>La Idea</i> .....	17
1.1.3 <i>El Emprendedor</i> .....	22
1.1.4 <i>El Entorno</i> .....	23
1.2 METODOLOGÍA .....	29
<b>2. MODELO DE NEGOCIO SEGÚN EL MODELO CANVAS .....</b>	<b>33</b>
<b>3. PLAN DE MARKETING .....</b>	<b>37</b>
3.1 DELIMITACIÓN PREVIA DEL NEGOCIO .....	37
3.2 INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN.....	37
3.2.1 <i>Información Externa o del Mercado</i> .....	37
3.2.2 <i>Información Interna o del Proyecto/Empresa</i> .....	46
3.3 ANÁLISIS D.A.F.O. ....	48
3.4 OBJETIVOS .....	49
3.4.1 <i>Objetivos Cuantitativos</i> .....	49
3.4.2 <i>Objetivos Cualitativos</i> .....	49
3.5 ESTRATEGIAS .....	50
3.5.1 <i>Estrategias Corporativas</i> .....	50
3.5.2 <i>Estrategias de Marketing</i> .....	52
3.6 PLAN DE ACCIÓN .....	53
3.6.1 <i>Público Objetivo</i> .....	53
3.6.2 <i>Marketing-Mix</i> .....	53
3.7 PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING .....	60
<b>4. PLAN DE OPERACIONES.....</b>	<b>63</b>
4.1 SERVICIOS.....	63
4.2 PROCESOS.....	65
4.3 PROGRAMA DE PRODUCCIÓN .....	68
<b>5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS .....</b>	<b>71</b>
5.1 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL .....	72
5.2 PLAN DE CONTRATACIÓN.....	76
5.3 POLÍTICA SALARIAL/COSTES SALARIALES.....	78
5.4 PLAN DE EXTERNALIZACIÓN DE FUNCIONES .....	79
<b>6. PLAN DE INVERSIONES Y UBICACIÓN .....</b>	<b>83</b>
6.1 LOCALIZACIÓN: UBICACIÓN .....	83
6.2 INMOVILIZADO MATERIAL.....	84

6.3	INMOVILIZADO INMATERIAL .....	97
<b>7.</b>	<b>PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO .....</b>	<b>101</b>
7.1	PLAN DE INVERSIÓN.....	103
7.2	PLAN DE FINANCIACIÓN.....	105
7.3	PREVISIÓN DE VENTAS/CONSUMOS.....	108
7.4	GASTOS DE EXPLOTACIÓN .....	109
7.5	PREVISIÓN DE TESORERÍA .....	112
7.6	CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROVISIONAL.....	113
7.7	BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL.....	114
7.8	CONSIDERACIONES FINALES Y LIMITACIONES .....	115
<b>8.</b>	<b>ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA.....</b>	<b>119</b>
8.1	ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA.....	119
8.2	TRAMITES PARA LA CONSTITUCIÓN Y/O PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA .....	121
8.3	DATOS DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA.....	124
<b>9.</b>	<b>CALENDARIO DE EJECUCIÓN .....</b>	<b>127</b>
9.1	LISTADO DE TAREAS A DESARROLLAR .....	127
9.2	CALENDARIO DE EJECUCIÓN.....	130
<b>10.</b>	<b>RESUMEN Y VALORACIÓN .....</b>	<b>133</b>
<b>11.</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....</b>	<b>137</b>
<b>12.</b>	<b>ANEXOS .....</b>	<b>145</b>
	ANEXO I. CURRICULUM VITAE DEL EMPRENDEDOR. ....	147
	ANEXO II. ANÁLISIS PROFUNDO DE LA COMPETENCIA EN EL DISTRITO DE CHAMBERÍ .....	150
	ANEXO III. CUESTIONARIO PARA LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO (FERRAND, NARDI Y GAMBAU, 2012, P. 110). ....	156
	ANEXO IV. MATRIZ IPA. (MARTILLA Y JAMES, 1977). ....	157
	ANEXO V: ANÁLISIS DEL PUESTO DE TRABAJO. ADAPTADO DE FERNÁNDEZ RÍOS (2011) .....	158
	ANEXO VI. DESCRIPCIÓN DEL PUESTO DE TRABAJO DE UN ENTRENADOR PERSONAL.....	159
	ANEXO VII. EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO DE UN ENTRENADOR PERSONAL .....	160
	ANEXO VIII. PROPUESTA DE PRESUPUESTO ELABORADA POR TECHNOGYM.....	161
	ANEXO IX. TIPOS DE FORMAS JURÍDICAS (IPYME, 2015). ....	167
	ANEXO X. TRÁMITES LEGALES Y ADMINISTRATIVOS DE LAS SOCIEDADES MERCANTILES (OBSERVATORIO OCUPACIONAL UHM, 2011).....	169

# INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

## CAPÍTULO 1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO Y METODOLOGÍA

TABLA 1: CANTIDAD DE TIEMPO LIBRE DISPONIBLE SEGÚN EDAD (GARCÍA FERRANDO Y LLOPIS, 2010).....	24
TABLA 2: PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO DE LA POBLACIÓN QUE PRACTICA DEPORTE (GARCÍA FERRANDO Y LLOPIS, 2010).....	24
TABLA 3: PRÁCTICA DEPORTIVA EN LAS COMUNIDADES AUTÓNOMAS, CEUTA Y MELILLA (GARCÍA FERRANDO Y LLOPIS (2010).....	25
FIGURA 1: PIB PER CÁPITA POR COMUNIDADES AUTÓNOMAS (INE, 2014).....	26
FIGURA 2: EVOLUCIÓN DEL GASTO MENSUAL SEGÚN SEXO COMO CONSECUENCIA DE LA SUBIDA DEL IVA (MARTÍN ET AL., 2014).....	28
FIGURA 3: DISTRITO DE CHAMBERÍ (MADRID).....	29

## CAPÍTULO 3. PLAN DE MARKETING

FIGURA 4: EVOLUCIÓN DE LA POBLACIÓN MAYOR (2011-2051) (INSTITUTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA).....	38
FIGURA 5: EVOLUCIÓN DE LA PRÁCTICA DEPORTIVA EN MAYORES DE 55 AÑOS, “CICLO DE VIDA DEL SERVICIO” (GARCÍA FERRANDO Y LLOPIS, 2011) .....	38
FIGURA 6: COMPARATIVA ENTRE PORCENTAJE DE PRÁCTICA DE AF Y CONOCIMIENTO DE LOS BENEFICIOS. (ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE CLEMENTE, GALLARDO, ESPADA Y SANTACRUZ, 2012 Y GARCÍA FERRANDO Y LLOPIS, 2011). .....	39
TABLA 4: POBLACIÓN DE CHAMBERÍ POR GRUPOS DE EDAD (AYUNTAMIENTO DE MADRID, 2014).....	40
FIGURA 5: DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN MAYOR DE 55 AÑOS POR SEXO (AYUNTAMIENTO DE MADRID, 2014) .....	40
TABLA 5: DETERMINACIÓN DEL PÚBLICO OBJETIVO MAYOR DE 65 AÑOS (ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE GARCÍA FERRANDO Y LLOPIS, 2011). .....	41
TABLA 6: ESTIMACIÓN DE LA DEMANDA ESTABLECIDA MAYOR DE 55 AÑOS EN EL DISTRITO DE CHAMBERÍ (ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE GARCÍA FERRANDO Y LLOPIS, 2011). .....	41
TABLA 7: TIEMPO DE DESPLAZAMIENTO AL LUGAR DE PRÁCTICA SEGÚN GÉNERO (MARTÍNEZ DEL CASTILLO ET AL., 2009).....	43
FIGURA 7: COMPETENCIA DIRECTA, INDIRECTA Y ESPECIALIZADA EN EL DISTRITO DE CHAMBERÍ (ELABORACIÓN PROPIA). .....	45

TABLA 8: CENTROS DEPORTIVOS Y GIMNASIOS DEL DISTRITO DE CHAMBERÍ EN MADRID. (ELABORACIÓN PROPIA). .....	46
TABLA 9: CLASIFICACIÓN DE LAS PERSONAS MAYORES (SPIDURSO, 1995 Y ACE, 1998).....	52
TABLA 10: ESTIMACIÓN DE LOS USUARIOS EN BASE A TRES DIAGNÓSTICOS: OPTIMISTA, NORMAL, PESIMISTA. (ELABORACIÓN PROPIA BASADO EN GARCÍA FERRANDO Y LLOPIS, 2011) .....	55
TABLA 11: TIPO DE DISTRIBUCIÓN DEL SERVICIO SEGÚN EL PERFIL DEL CLIENTE (ELABORACIÓN PROPIA).....	56
FIGURA 8: MATRIZ DE ELEMENTOS SABONE .....	57
TABLA 12: ELEMENTOS DEL MENSAJE DE PROMOCIÓN DE 55 Y MÁS (ELABORACIÓN PROPIA) .....	58
TABLA 13: CUANTIFICACIÓN DE LAS ACCIONES DE MARKETING (ELABORACIÓN PROPIA) .....	60

#### **CAPÍTULO 4. PLAN DE OPERACIONES**

TABLA 14. RESUMEN DE TIPOS DE EJERCICIO FÍSICO EN PERSONAS MAYORES (ACE, 1998).....	63
TABLA 15: CONJUNTO DE TABLAS DE LOS DIFERENTES SERVICIOS DEL CENTRO DEPORTIVO .....	63
TABLA 16: CONJUNTO DE ACTIVIDADES RECOMENDADAS POR GRUPOS DE PERSONAS MAYORES (ACE).....	65
FIGURA 9. PROCESO DE VENTA 55 Y MÁS (ELABORACIÓN PROPIA)....	66
FIGURA 10. PROCESO DE INSCRIPCIÓN 55 Y MÁS.....	66
FIGURA 11. PROCESO PARA ENTRENADORES PERSONALES 55 Y MÁS. ....	67
TABLA 17: LOCALIZACIÓN TEMPORAL DE LA PRÁCTICA SEGÚN GÉNERO (MARTÍNEZ DEL CASTILLO ET AL. 2009) .....	68
TABLA 18. HORARIOS ACTIVIDADES DIRIGIDAS 55 Y MÁS.....	68

#### **CAPÍTULO 5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS**

FIGURA 12: ORGANIGRAMA DEL CENTRO DEPORTIVO .....	72
TABLA 19: CONJUNTO DE CUADROS DE ORGANIGRAMA DE CADA PUESTO DE TRABAJO. ....	73
TABLA 20: RELACIÓN DE ACTIVIDADES CON LOS PUESTOS DE TRABAJO. ....	75
FIGURA 13: ÁREAS ORGANIZATIVAS SEGÚN PUESTO DE TRABAJO. ...	75
TABLA 21: FORMACIÓN INICIAL NECESARIA POR PUESTO DE TRABAJO. ....	76
FIGURA 14: FASES DE UN PLAN DE FORMACIÓN (CAMPOS, 2010, P.176) .....	77

TABLA 22: CLASIFICACIÓN DEL PERSONAL SEGÚN EL III CONVENIO COLECTIVO .....	78
TABLA 23: TABLAS SALARIALES III CONVENIO COLECTIVO ESTATAL DE INSTALACIONES DEPORTIVAS Y GIMNASIOS. (BOE, 2014).....	78
FIGURA 15: VALORACIÓN DE LOS PUESTOS DE TRABAJO (FERNÁNDEZ RÍOS, 2014) .....	79

## **CAPÍTULO 6. PLAN DE INVERSIONES Y UBICACIÓN**

FIGURA 16: BARRIOS DEL DISTRITO DE CHAMBERÍ EN MADRID (2015)	83
TABLA 24: PRECIO DEL M <sup>2</sup> EN BARRIOS DE CHAMBERÍ, MADRID (IDEALISTA, 2015).....	84
TABLA 25: CÁLCULO OCUPACIÓN DEL CLUB EN FUNCIÓN DEL NÚMERO DE SOCIOS TOTALES (MARTÍNEZ FERRER, 2015).....	84
TABLA 26: DISTRIBUCIÓN DEL ESPACIO DEL CLUB (MARTÍNEZ FERRER, 2015).....	85
TABLA 27: DISTRIBUCIÓN DE LOS ESPACIOS DE ACTIVIDAD. (ELABORACIÓN PROPIA A PARTIR DE MARTÍNEZ FERRER, 2015) .....	85
FIGURA 17: CROQUIS DE ORDENACIÓN GENERAL CON MEDIDAS DE SEGURIDAD.....	86
FIGURA 18: ORGANIGRAMA DE CIRCULACIONES PARA DEPORTISTAS .....	89
FIGURA 19: PROPUESTA DE DISTRIBUCIÓN POR ZONAS DE LA SALA FITNESS.....	90
TABLA 28: PROPUESTA DE EQUIPAMIENTO PARA LAS DIFERENTES ZONAS.....	91
TABLA 29. EJEMPLOS DE FIRMAS QUE DESARROLLAN SOFTWARES PARA CENTROS DEPORTIVOS.....	97

## **CAPÍTULO 7. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO**

TABLA 30: PROPUESTA DE PRECIOS POR GAMA DE SERVICIO .....	101
TABLA 31: NECESIDADES DE INVERSIÓN INICIAL .....	103
TABLA 32: PLAN DE FINANCIACIÓN DE LA INVERSIÓN INICIAL .....	105
TABLA 33: TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL PRÉSTAMO 1 (OBRA ACONDICIONAMIENTO LOCAL) .....	107
TABLA 34: TABLA DE AMORTIZACIÓN DEL LEASING 1 (EQUIPAMIENTO FITNESS).....	107
TABLA 35: PREVISIÓN DE INGRESOS MENSUALES .....	108
TABLA 36: PREVISIÓN DE GASTOS DE EXPLOTACIÓN MENSUALES ..	109
TABLA 37: PREVISIÓN DE TESORERÍA, VAN Y TIR DEL PROYECTO....	112
TABLA 38: PREVISIÓN DE CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PARA LOS PRIMEROS CINCO AÑOS.....	113

TABLA 39: PREVISIÓN DEL BALANCE DE SITUACIÓN PARA LOS PRIMEROS CINCO AÑOS.....	114
TABLA 40: RATIOS DE GESTIÓN (DEL HIERRO, 2015).....	115

## **CAPÍTULO 8. ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA**

TABLA 41: DATOS DE IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA .....	124
---	-----

## **CAPÍTULO 9. CALENDARIO DE EJECUCIÓN**

TABLA 42: TEMPORALIZACIÓN CALENDARIO PRE-APERTURA. ....	130
---	-----







# CAPÍTULO 1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO Y METODOLOGÍA

---



# 1. IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO Y METODOLOGÍA

## 1.1 IDENTIFICACIÓN DEL PROYECTO.

### 1.1.1 *El Proyecto*

- Nombre: Centro Deportivo 55 Y MÁS.
- Domicilio: C/XXXXXXXXXX, Chamberí, Madrid.
- NIF: BXXXXXXXX.
- Teléfono: 915 XXX XXX.
- Fax: 915 XXX XXX.
- Capital Social: 476.500€
- Socios: D. Carlos Cordeiro Hernández (Socio único).
- Actividad: CNAE-93 en el grupo P, Clase 8551; Educación Deportiva Recreativa.

### 1.1.2 *La Idea*

Crear un centro deportivo exclusivamente dedicado al cuidado integral de la condición física y la salud de las personas mayores. La idea, nace de un conjunto de fuentes, tanto internas como externas que la intentan justificar:

### **FUENTES EXTERNAS:**

- **ENTORNO GENERAL:**

### **CAMBIOS DEMOGRÁFICOS:**

En la actualidad se está produciendo un envejecimiento demográfico gradual de la población tanto en España como en el ámbito internacional, sobretodo en los países desarrollados. En el caso de España se trata de uno de los países más envejecidos de Europa, situándose en algunas previsiones como el segundo país más envejecido del mundo en 2050 (Ramos y Pinto, 2005).

Abellán y Pujol (2015, p.3) subrayan que:

La generación del baby-boom, nacida entre 1958-1977 se encuentra ahora en plena edad laboral. Entre esas fechas nacieron casi 14 millones de niños, 4,5 millones más que en los 20 años siguientes y 2,5 más que en los 20 años anteriores. La generación del baby-boom iniciará su llegada a la jubilación en torno al año 2024 [...] Castilla y León, Galicia, Asturias, Aragón y País Vasco son las comunidades

autónomas más envejecidas con proporciones de personas mayores que superan el 20%. Canarias, Baleares y Murcia son las comunidades con proporciones más bajas, por debajo del 15%. Andalucía, Cataluña y Madrid son las comunidades con más población de edad.

### **CAMBIOS CULTURALES:**

Atendiendo a los resultados de la Encuesta sobre hábitos deportivos en España (García Ferrando y Llopis, 2011), se concluye, entre otros resultados qué:

- Los españoles cada vez realizan más deporte.
- Cada vez más españoles otorgan mayor importancia al deporte y a la educación física.

En este mismo estudio se puede observar como el porcentaje de practicantes de actividad físico deportiva en personas mayores de 55 años sigue aumentando progresivamente desde el primer estudio realizado en el año 2000, pasando de un 12% de práctica deportiva a un 30% en el año 2010.

Con estos resultados podemos asegurar que en los últimos años se han desarrollado cambios sociales con respecto a la práctica de actividad física y deportiva. Cada vez más la población es consciente de los beneficios tanto físicos, psicológicos como sociales que traen consigo la práctica habitual de actividad física deportiva.

### **• COMPETENCIA**

### **ANÁLISIS DE DEBILIDADES:**

A pesar de los beneficios señalados anteriormente que traen consigo la práctica regular de actividad física y deporte y de la creciente tendencia en los últimos años en la realización de esta actividad, la población española con 65 años o más sigue haciendo menos actividad físico-deportiva que el resto de grupos de edad (García Ferrando, 2001, 2006). Y es que, atendiendo al estudio sobre hábitos deportivos en España de 2010 de García Ferrando y Llopis (2011) solo un 19% de los encuestados con 65 años o más declaró practicar al menos un deporte. Con una cifra de práctica deportiva o “demanda establecida” tan baja, es inevitable querer identificar cuáles son las barreras para la práctica de actividad física en este grupo de población. Según Shephard (1994) una de las principales barreras percibidas para participar en actividades físicas eran entre otras: la pereza (26%), la falta de instalaciones (13%) y las lesiones y enfermedades (39%). Por otra parte, Shephard señalaba los principales factores que les gustaría que se incrementaran para favorecer la práctica físico-

deportiva, entre otros: disponer de mejores instalaciones (27%), compañeros (22%), interés de la familia (18%), instalaciones más económicas (16%), clases de fitness (11%), además de facilitar el transporte y complejos deportivos céntricos para favorecer los desplazamientos. Por otro lado, Martínez del Castillo et al. (2007) señalan dentro de las barreras de tipo organizativo, es decir, aquellas relacionadas con las dimensiones de la oferta de instalaciones y actividades: “horario inconveniente” (29%); “no sé dónde hacerla” (27%); “el precio es alto” (25%), “el sitio está lejos” (22,1%); “no hay sitio donde hacerla” (21,5%); “no me gusta la instalación” (17%); no me gusta el modo como se realiza la actividad” (16,4%); “No me gusta el trato del personal”(12%) y “estoy en lista de espera” (el 10%).

Y es que, actualmente la oferta de los centros deportivos y gimnasios está orientada a un mercado de masas, con instalaciones diseñadas para un público totalmente heterogéneo tanto en edad como condición física, motivaciones para la práctica deportiva u objetivos, y una oferta de actividades poco acorde a las necesidades de la población adulta. De esta falta de especialización y ante las barreras señaladas en los estudios comentados, los cuales señalan entre otros, como principales obstáculos hacia la práctica físico-deportiva, tal y como se ha visto: la falta de instalaciones o no satisfacción de las mismas, la falta de actividades que satisfagan sus necesidades o el trato del personal; hace que surja el planteamiento de la necesidad y posible demanda por parte de las personas mayores de un centro deportivo totalmente especializado, exclusivamente dedicado al cuidado integral de su condición física y salud.

## • MERCADO

### MERCADO EXTERIOR:

Analizando el sector deportivo dentro del estado español, no se ha localizado ningún centro deportivo especializado en personas mayores. La oferta deportiva en nuestro país para la población adulta se limita a ciertas actividades aisladas dentro de los gimnasios de iniciativa privada y a programas deportivos desarrollados por los ayuntamientos e instituciones públicas. Investigando los centros deportivos existentes fuera de nuestras fronteras, se halló que en Estados Unidos existe un centro deportivo totalmente especializado para personas mayores; *Welcyon Fitness After 50*. Welcyon es una cadena de clubes orientados a la salud especialmente diseñado para los adultos mayores de 50. Con sede en el suburbio de Minneapolis de Edina, Minnesota, abrió sus primeros clubes en 2010 y comenzó a franquiciar en 2012. Su concepto nació de la realidad demográfica actual. Uno de cada tres estadounidenses tiene 50 años o más y están en ese punto en la vida donde la salud y la vitalidad es una prioridad. Surge para dar respuesta a una demanda

por la práctica de actividad físico deportiva de esta población, pues para la mayoría de la población adulta, los gimnasios tradicionales no dan respuesta a sus necesidades. Lo que caracteriza a este centro deportivo es: ser un lugar con instrucción práctica y apoyo que cuenta con equipos de fácil uso pero eficaces, además de contar con un ambiente acogedor, no intimidante que motiva a los socios a volver una y otra vez.

- **TECNOLOGÍA**

### **INSTITUCIONES Y ORGANISMOS DE INVESTIGACIÓN:**

Tal y como se ha citado anteriormente, el ejercicio físico regular adaptado tiene un papel fundamental en la calidad de vida relacionada con la salud y esperanza de vida del mayor (Vogel et al., 2009).

Según Castillo-Garzón, Ruiz, Ortega y Gutiérrez (2006) citado en Aparicio, Carbonell-Baeza y Delgado-Fernández (2010, p.558):

De manera directa, el ejercicio físico mantiene y mejora la función músculo-esquelética, osteo-articular, cardio-circulatoria, respiratoria, endocrino-metabólica, inmunológica y psico-neurológica. De manera indirecta, la práctica de ejercicio físico tiene efectos beneficiosos en la mayoría de las funciones orgánicas del mayor contribuyendo a mejorar su funcionalidad, lo cual es sinónimo de mejor salud, mejor respuesta adaptativa y mayor resistencia ante la enfermedad.

A pesar de los innumerables beneficios, los niveles de actividad física en mayores son inferiores al del resto de grupos de población con tan solo un 19% de practicantes (García Ferrando y Llopis, 2011). Este bajo nivel de práctica deportiva puede ser uno de los principales motivos por los cuales solo un 34,3% de los mayores perciba sus salud como buena o muy buena, por el restante 79,1% de la población (Abellán y Pujol, 2013).

Sin embargo, y dentro del poco nivel de práctica deportiva existente, según Weisser, Preuss y Predel, (2009) citado en Aparicio, Carbonell-Baeza y Delgado-Fernández (2010, p.559), “la mayoría de programas de actividad física para mayores incluyen solo ejercicio aeróbico, excluyéndose cualidades importantes relacionadas con la salud, como son la fuerza y la coordinación”. Debido a estas razones, hace que se manifieste la necesidad de contar con una instalación deportiva especializada que ponga en marcha un buen programa de entrenamiento diseñado y adaptado a las características físicas de las personas mayores.

Una vez realizada esta presentación, a continuación se exponen como parte del Test de la Idea (CEEI-PAE, 2014), una serie de preguntas que tratan de validar la viabilidad de la idea de negocio dentro del mercado actual.

### **EL TEST DE LA IDEA.**

#### **LOS COMPRADORES:**

- *¿Qué necesita o necesitaría el mercado?; ¿Cuándo lo necesita?*

Los cambios demográficos que se han venido produciendo en los últimos años han generado un envejecimiento de la población, esperándose que la cifra de personas mayores alcance un 33,6% en 2050. Ante este progresivo envejecimiento de la población se hace necesaria una mayor oferta de instalaciones y actividades deportivas especializadas en el cuidado de la salud y condición física de las personas mayores.

- *¿Con qué frecuencia?; ¿A qué precio?*

Según la encuesta sobre hábitos deportivos de los españoles (García Ferrando y Llopis, 2010), el 65% de la demanda establecida mayor de 65 años realiza actividad física y deporte al menos 3 días a la semana. Por otra parte, el estudio realizado por Jesús Martínez del Castillo et al., (2008), caracteriza a la demanda establecida por ser practicantes muy regulares (2 a 3 días por semana), mayoritariamente por la mañana. En cuanto al gasto mensual, la media está en 8,75€, habiendo un 52,5% de practicantes que no gastan nada, frente a un 5,7% que gasta más de 30€. En cuanto a la demanda latente, de cada 3 mujeres, una podría gastarse entre 30 y 15€, otra entre 15 y 1€ y la tercera no estaría en disposición de realizar gasto alguno en actividad física. En el caso de los hombres, dos de cada cinco abonarían entre 30 y 15€, uno de cada cinco entre 15 y un euro y en torno a la mitad no gastaría euro alguno para realizar actividad física.

- *¿Se adapta la idea del negocio a lo que el mercado necesita?; ¿Qué modificaciones habría que hacer en el nuevo producto o servicio que se ha concebido?*

Atendiendo a las barreras de tipo organizativo mencionadas con anterioridad del estudio de Martínez del Castillo et al. (2007), en las cuales se hacía referencia, entre otras, a la falta de instalaciones, horario inconveniente, trato inadecuado del personal, etc.; llevan a pensar que la idea de negocio sí se adapta a lo que el mercado actualmente y en un futuro cercano necesita. Sin

embargo, habrá que tener especial atención en el precio del servicio, pues como se ha señalado anteriormente la media de gasto mensual de la demanda establecida actualmente es solo de 8,75€, también siendo el precio una de las barreras para la práctica de actividad física mencionadas en el estudio de Martínez del Castillo.

## **PRODUCTOS O SERVICIOS COMPETIDORES**

- *¿Satisfacen las demandas de los consumidores?*

Actualmente no se tiene constancia de que en España exista ningún centro deportivo específico para personas mayores. La oferta deportiva para este grupo poblacional se limita a ciertas actividades dentro de los centros deportivos o a iniciativas de los ayuntamientos e instituciones públicas. Sin embargo la poca demanda establecida (19%) y numerosa demanda ausente, lleva a pensar que no se está promoviendo la actividad física de manera adecuada en estos rangos de población.

## **LA REACCIÓN DE LOS USUARIOS: LA DEMANDA CAMBIANTE**

- *¿Se ha comportado siempre el mercado así?*

Los cambios demográficos; cada día hay más personas mayores y el creciente nivel de práctica deportiva de los últimos años hace que nos encontremos en una situación nunca antes planteada. En el año 2000 el porcentaje de personas mayores de 65 años que practicaban actividad física y deporte no llegaba a un 10%, mientras que en el año 2010 se ha alcanzado el 19%; (García Ferrando y Llopis, 2011). Esta tendencia puede seguir aumentando en el futuro pues gracias a las nuevas tecnologías de la información, las personas son más conscientes de los beneficios de la práctica regular de actividad física y deporte. Unos mayores porcentajes de práctica deportiva unidos al envejecimiento progresivo de la población pueden generar un nicho de mercado bastante interesante en la creación de instalaciones deportivas especializadas en personas mayores.

### **1.1.3 El Emprendedor**

A continuación se exponen los datos y características personales más relevantes del emprendedor:



## DATOS PERSONALES

- Nombre: Carlos Cordeiro Hernández
- Fecha de Nacimiento: 27/07/1990
- Formación Académica:
  - Graduado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte (ULPGC)
  - Máster en Dirección de Instalaciones y Servicios Deportivos (Universidad de Alcalá, Universidad Politécnica de Madrid y Universidad de León).

## CARACTERÍSTICAS PERSONALES

- Elevada formación pero insuficiente experiencia laboral y como emprendedor.
- Capacidad de trabajo en equipo y concentración en el mismo.
- Afán de perfección y superación.
- Amplios conocimientos en el campo de la actividad física y deporte.
- Inquietud por dar respuesta a necesidades existentes en el ámbito de la actividad física y del deporte.
- Capacidad creativa e innovadora.

### 1.1.4 El Entorno

Se analizará el entorno en cuanto a aspectos sociales, económicos, tecnológicos, como institucionales:

#### **SOCIALES:**

Además del creciente envejecimiento de la población habría que resaltar una serie de variables que pueden condicionar la idea. Siguiendo la encuesta sobre hábitos deportivos en España (García Ferrando y Llopis, 2010), se observa que las horas de tiempo libre diarias son significativamente mayores a partir de los 55 y hasta los 64 años con una media de 4,4 horas diarias y desde los 65 años con 6,8 horas diarias de media (Tabla 1). También aparecen datos interesantes que relacionan el interés por la práctica de actividad física con el nivel de estudios, el estatus socioeconómico y el tamaño del municipio. Relacionando las variables “estudio” y “práctica deportiva”, se observa que cuanto mayor el nivel de estudios, mayor es la práctica deportiva, pasando de un 11% en personas sin estudios a un 59% en personas con estudios universitarios. Sería importante destacar el aumento del porcentaje de mayores con estudios secundarios y superiores. En cuanto al estatus socioeconómico, a

mayor clase social o poder adquisitivo, mayor interés por la práctica deportiva. Llama la atención las diferencias en el interés por la práctica deportiva en función del tamaño del municipio, pasando de un 34% en municipios de menos de 2.000 habitantes a un 44% en aquellas localidades con más de 1.000.000 de habitantes. En la Tabla 2 se muestran las diferencias en la práctica deportiva en función del perfil sociodemográfico de estas y otras variables.

Tabla 1: Cantidad de tiempo libre disponible según edad (García Ferrando y Llopis, 2010).

CARACTERÍSTICAS SOCIODEMOGRÁFICAS		TIEMPO LIBRE DISPONIBLE (HORAS DIARIAS)
<b>Edad</b>		
	15-17 años	3,9
	18-24 años	4,2
	25-34 años	3,4
	35-44 años	3,1
	45-54 años	3,3
	55-64 años	4,4
	65 y más años	6,8

Tabla 2: Perfil Sociodemográfico de la población que practica deporte (García Ferrando y Llopis, 2010).

<b>Sexo</b>		
	Varones	49
	Mujeres	31
<b>Edad</b>		
	15-17	64
	18-24	58
	25-34	54
	35-44	44
	45-54	34
	55-64	30
	65 y más	19
<b>Nivel de estudios</b>		
	Sin estudios	11
	Primaria	33
	Secundaria	48
	Formación profesional	49
	Medios universitarios	46
	Superiores	59
<b>Estatus socioeconómico</b>		
	Clase alta/media alta	56
	Nuevas clases medias	46
	Viejas clases medias	32
	Obreros cualificados	36
	Obreros no cualificados	30
<b>Tamaño de municipio</b>		
	Menos de 2.000	34
	2.000-10.000	37
	10.001-50.000	39
	50.001-100.000	43
	100.001-400.000	40
	400.001-1 millón	42
	Más de 1 millón	44

También se encontraron diferencias en los niveles de práctica deportiva en función de las comunidades autónomas siendo La Rioja y Navarra con un 46% las de mayor práctica deportiva junto con Madrid y Baleares (45%) y Catalunya (44%). Por el lado contrario se sitúan, Extremadura (31%), Galicia (32%). Asturias (35%) y Andalucía (36%). (Tabla 3).

Tabla 3: Práctica Deportiva en las Comunidades Autónomas, Ceuta y Melilla (García Ferrando y Llopis (2010)

COMUNIDADES AUTÓNOMAS	2010	2005
Andalucía	36	33
Aragón	42	36
Asturias	35	38
Baleares	45	37
Canarias	41	35
Cantabria	37	33
Castilla-La Mancha	39	30
Castilla y León	38	34
Cataluña	44	43
Comunidad Valenciana	41	37
Extremadura	31	29
Galicia	32	33
Madrid	45	43
Región de Murcia	36	34
Navarra	46	45
País Vasco	42	39
La Rioja	46	40
Ceuta	39	—
Melilla	37	—
Total nacional	40	37

Cabe destacar que, en cuanto a la población mayor de 65 años se refiere, la evolución en la práctica de actividad física y deporte a lo largo de los años, pasando de la ausencia casi total de participantes de dichas edades en 1980 al 19% en 2010.

Por otra parte, la esperanza de vida está aumentando, situándose en el año 2013, la esperanza de vida al nacer en casi 83 años, mientras que una década antes se situaba en 80 años, lo que representaba un aumento de dos años respecto al año 1993 (77,7 años). En cuanto a la esperanza de vida a los 65 años, hoy es de 21 años, mientras que diez años antes lo era de 19, según datos del INE.

## ECONÓMICOS:

Analizando la variación de la Renta per Cápita española, se puede observar una variación positiva de un 1,4% en el último año 2014, como contraste a los descensos en los años anteriores. Se sitúa pues, el país en el año 2014 con un PIB per Cápita de 22.780€ según cifras del INE. Profundizando en analizar las diferencias entre comunidades, se encontraron grandes desigualdades entre la comunidad autónoma con mayor PIB per Cápita, la Comunidad de Madrid con 31.004€ de renta y Extremadura con 15.752€. Cabe destacar la aparición de 10 comunidades autónomas y las dos ciudades autónomas de Ceuta y Melilla con un PIB per Cápita inferior al de la media nacional. (Figura 1).

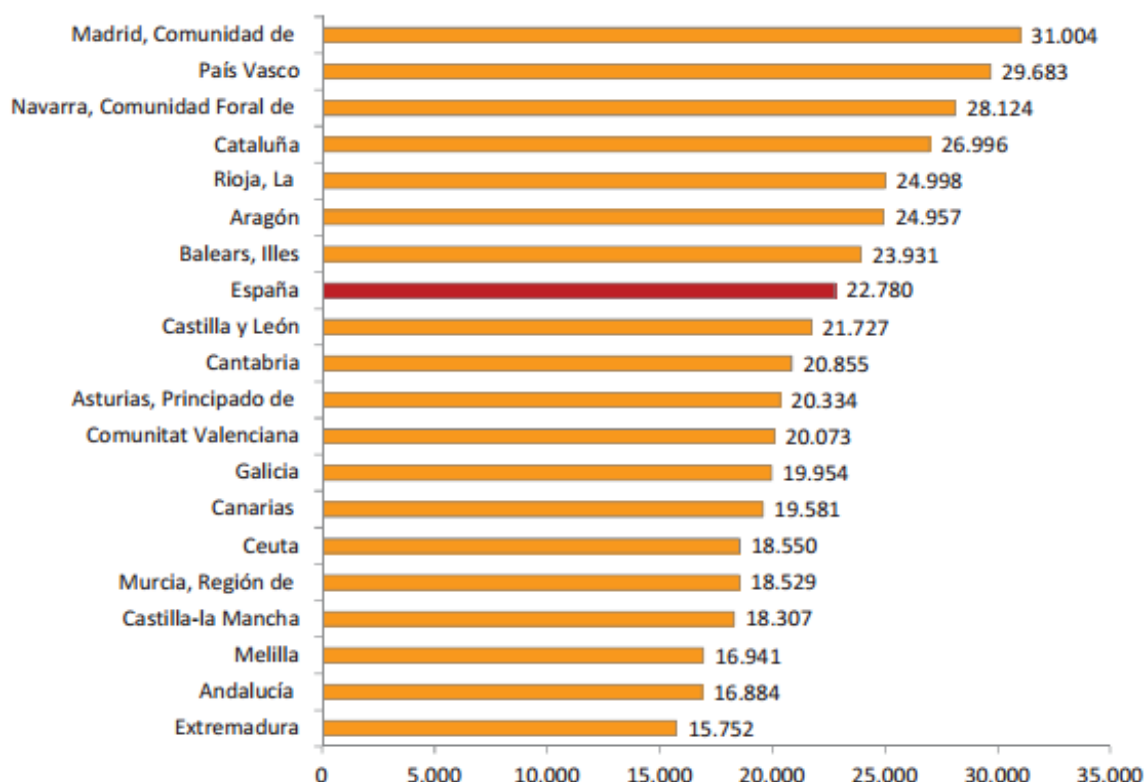


Figura 1: PIB per Cápita por Comunidades Autónomas (INE, 2014).

Examinando a las personas mayores se observa en el estudio de Abellán y Pujol (2013, p.4) que “prácticamente la totalidad de las personas mayores recibe alguna prestación económica del sistema público de pensiones”. En febrero de 2013 la pensión media ascendía a 851,2€, habiéndose mejorado la posición económica de los mayores en los últimos años, situándose su tasa de riesgo de pobreza en 16,9, inferior a la media

española. Como curiosidad, el 90,5% de los mayores tiene una vivienda en propiedad.

Sin embargo, examinando las pensiones medias por comunidades autónomas se observan grandes diferencias al igual que con el PIB per Cápita. Existen grandes variaciones entre las comunidades autónomas de País Vasco, Madrid y Asturias con pensiones medias por encima de los 1000€ y Galicia y Extremadura con pensiones medias inferiores a 750€. En este caso, diez comunidades se encuentran por debajo de la media nacional en prestación de pensiones contributivas.

### **TECNOLÓGICOS:**

Hoy en día, la recomendación para la práctica de actividad física y deporte se está implantando de forma muy rápida gracias al apoyo de toda la comunidad científica. Sin embargo, la falta de actividad física se ha convertido en uno de los principales problemas para la salud pública no solo de nuestro país, por cuanto aumenta el riesgo de padecer: sobrepeso, obesidad, enfermedades cardiovasculares y diabetes. Esto, ha motivado la creación de políticas sociales orientadas a la salud como el programa “salud para todos en el siglo XXI” (OMS, 1998) el cual especifica dos consideraciones básicas tal y como recoge el Libro Blanco de Envejecimiento Activo, (Causapie, 2011, p. 271):

- La primera hace referencia a la necesidad de impulsar un modelo de políticas sociales en el que se vean implicados todos aquellos técnicos responsables de la salud, en especial, de las personas mayores.
- La segunda insta a promocionar programas saludables a partir de políticas multidisciplinarias, formadas por especialistas de las diferentes áreas:
  - Sanitaria: Médicos, geriatras, biólogos, fisioterapeutas, enfermeros y terapeutas ocupacionales.
  - Deporte y Actividad Física: Licenciados en Educación Física, técnicos deportivos, especialistas en técnicas corporales, especialistas en personas mayores y gestores deportivos.
  - Social; Sociólogos, economistas, educadores y trabajadores sociales.

### **INSTITUCIONALES:**

En cuanto a los factores institucionales el más destacado sería la subida del IVA llevada a cabo en el año 2012, pasando de un 8 a un 21% en el sector deportivo. Según el proyecto de I+D+i dirigido por Martín et al (2014) y llevado a cabo en la población madrileña, esta repentina subida, ha supuesto el

aumento de la práctica autónoma de actividad física y deporte, bajando de esta manera la práctica bajo dirección profesional. Este aumento de la práctica autónoma ha repercutido en el gasto mensual de la población practicante, aumentando en un 10% el número de mujeres que no gastan nada para realizar actividad física y deporte. Si ha aumentado el número de personas que gastan entre 19-30€ tras la subida del IVA pasando de un 15,4% a un 23,4% en mujeres y de un 8,8 a un 11% en los hombres. Este aumento puede ser explicado por el gran descenso en el número de personas que gastan más de 60€ mensuales, habiendo pasado de un 7,7% a un 1,3% en mujeres, como en el grupo de personas que gastan entre 43 y 60€, donde la presencia de mujeres ha bajado de un 7,7% a un 1,3%, no tanto la de los hombres (2,9% a 2,4%). (Figura 2).

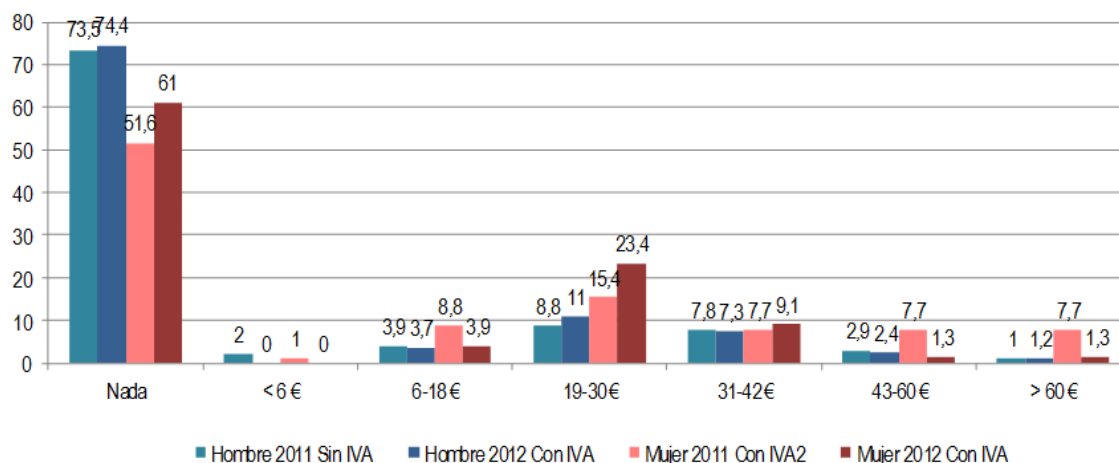


Figura 2: Evolución del gasto mensual según sexo como consecuencia de la subida del IVA (Martín et al., 2014).

## **CONCLUSIÓN:**

Analizando todos los aspectos anteriores se podrá llegar a una conclusión sobre cuál podría ser la mejor ubicación posible para un centro deportivo para personas mayores. Teniendo en cuenta los datos expuestos sobre práctica deportiva tanto en las diferentes comunidades autónomas como por población y en lo que respecta a variables económicas tanto de Renta per Cápita como de pensión media, se puede intuir que la Comunidad de Madrid y más concretamente el municipio de Madrid será el lugar idóneo para la implantación de este nuevo modelo de negocio. Dentro del municipio se pretende escoger el distrito de Chamberí por ser el de mayor envejecimiento (Figura 3).



Figura 3: Distrito de Chamberí (Madrid)

## 1.2 METODOLOGÍA

Para la transformación de la idea se ha seguido en un primer lugar el Modelo Canvas de Osterwalder y Pigneur (2011) para la generación del modelo de negocio. Posteriormente se ha elaborado el plan de negocio de la empresa siguiendo el Modelo del CEEI-PAE (2014) el cual consta de los siguientes apartados:

- Plan de Marketing
- Plan de Operaciones
- Plan de Recursos Humanos
- Plan de Inversiones y Ubicación
- Plan Económico Financiero
- Estructura Legal de la Empresa
- Calendario de Ejecución
- Resumen y Valoración





# CAPÍTULO 2. MODELO DE NEGOCIO SEGÚN EL MODELO CANVAS

---



## 2. MODELO DE NEGOCIO SEGÚN EL MODELO CANVAS

<u>ASOCIACIONES CLAVE</u>	<u>ACTIVIDADES CLAVE</u>	<u>PROPUESTAS DE VALOR</u>	<u>RELACIONES CON CLIENTES</u>	<u>SEGMENTO DE MERCADO</u>
<p>Será clave iniciar y fomentar relaciones con diferentes entidades y grupos como puedan ser:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Colegio de Médicos de Madrid.</li> <li>- Colegio Oficial de Licenciados en E.F. y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte</li> <li>- Ilustre Colegio de Fisioterapeutas de la Comunidad de Madrid.</li> <li>- Residencias de ancianos de Chamberí y cercanías con los que establecer acuerdos de colaboración para uso de las instalaciones.</li> <li>- Proveedor de material y equipamiento.</li> </ul>	<p>Será clave establecer acuerdos con profesionales de la medicina, médicos de familia, centros de jubilados, hogares del anciano, etc.</p> <p>En estos lugares, habitualmente ocupados por personas mayores será clave desarrollar acciones de promoción de los beneficios de la práctica deportiva, invitando a las personas a conocer el centro deportivo.</p>	<p>La principal propuesta de valor de la empresa se basa en la creación de un centro deportivo con instalaciones y equipamiento diseñado para la mejora y el cuidado de la salud de las personas mayores. Se pretenderá que el centro deportivo se convierta en un lugar de reunión para las personas mayores del distrito en donde se fomenten y establezcan relaciones sociales entre personas del mismo rango de edad.</p> <p>Con la creación de este centro deportivo se pretende hacer frente a algunas de las barreras de las personas mayores hacia la práctica de ejercicio físico como puedan ser, la falta de instalaciones o lo intimidante que pueda resultar para una persona mayor que nunca ha practicado deporte iniciarse en la práctica deportiva en un gimnasio tradicional.</p>	<p>Las relaciones con los clientes se establecerán desde la cordialidad, amabilidad y cercanía definidas en la filosofía del centro. Los RRHH tendrán como principal tarea y objetivo educar a los usuarios en la adquisición de hábitos saludables autónomos y perdurables. Por ello se establecerán seguimientos mensuales de los objetivos de cada cliente.</p>	<p>El segmento de mercado al que se dirigirá la oferta será al de personas mayores de 55 años indistintamente de su condición física o experiencia en la práctica deportiva.</p> <p>El centro deportivo será diseñado para dar respuesta a las necesidades en ejercicio físico de toda la heterogeneidad de personas mayores basándose en la clasificación de la ACE, la cual establece cinco categorías;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayores Élite.</li> <li>- Mayores en forma.</li> <li>- Mayores independientes.</li> <li>- Mayores frágiles.</li> <li>- Mayores dependientes.</li> </ul>
<u>RECURSOS CLAVE</u>		<u>CANALES</u>		
<p>Equipamiento especializado a las características de las personas mayores teniendo en cuenta la heterogeneidad de este grupo.</p> <p>Los RRHH totalmente formados con titulaciones oficiales de la AF y D., postgrados y experiencia con personas mayores.</p>		<p>Además de los canales modernos (WEB, RRSS, eMail), se desarrollarán acciones de promoción más tradicionales acorde al tipo de público al que dirige el centro. Reuniones, charlas informativas, invitaciones, etc., son algunos de los canales que se utilizarán.</p>		
<u>ESTRUCTURA DE COSTES</u>			<u>FUENTES DE INGRESOS</u>	
<p>En cuanto a la estructura de costes, los gastos principales tendrán su origen en:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alquiler del local (11€/m<sup>2</sup>).</li> <li>- Estructura salarial de los RRHH</li> <li>- Suministros (agua, electricidad, teléfono, gas natural)</li> <li>- Seguro de Responsabilidad Civil.</li> <li>- Cuota de asociado a la FNEID/ASOMED.</li> <li>- Acciones de Marketing, promoción y distribución del servicio.</li> <li>- Subcontrata de limpieza.</li> </ul>			<p>Las principales fuentes de ingresos del centro deportivo serán las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ingresos por cuotas de prestación de la diferente gama de servicios (cuotas mensuales. Trimestrales, semestrales y anuales)</li> <li>- Ingresos por prestación de servicios de manera puntual.</li> <li>- Ingresos por venta de merchandising, vending y actividades de carácter puntual (actividades complementarias, senderismo, actividades de ocio, cenas de grupo, etc)</li> <li>- Ingresos por servicios de entrenamiento personal a domicilio (servicios a residencias de mayores, asistencia a domicilio de mayores dependientes, etc).</li> <li>- Posibles ingresos por subvenciones de origen público o privados.</li> </ul>	



# CAPÍTULO 3. PLAN DE MARKETING

---



### **3. PLAN DE MARKETING**

#### **3.1 DELIMITACIÓN PREVIA DEL NEGOCIO**

La creación de la empresa “55 Y MÁS” estará orientada a ofrecer un servicio de consumo de actividad física tanto de manera autónoma mediante el uso libre de las instalaciones como de manera guiada, de forma personal o en pequeños grupos homogéneos, satisfaciendo así las necesidades de ejercicio físico de las personas mayores de 55 años.

La actividad se encuadra dentro de la Clasificación Nacional de Actividades Económicas, CNAE-93 en el grupo P, Clase 8551; Educación Deportiva Recreativa y grupo Q, Clase 86; Actividades Sanitarias.

#### **3.2 INFORMACIÓN Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN**

##### **3.2.1 Información Externa o del Mercado**

###### **3.2.1.1 Demanda**

Como se explicó anteriormente, cada vez es mayor el número de personas mayores que practican algún tipo de actividad física o deporte. Y es que, en los últimos años se ha ido promoviendo cada vez más los beneficios que traen consigo la práctica habitual, de tal manera que en un estudio realizado por Clemente, Gallardo, Espada y Santacruz (2012) para determinar el conocimiento de los beneficios de la actividad físico-deportiva por parte de las personas mayores en un municipio urbano, mostraba que el 80,9% de los encuestados era consciente de los beneficios biológicos referentes al sistema óseo, el 86,3% afirmaba la relación positiva entre actividad física y los beneficios sociales de conocer gente durante la práctica. Estos porcentajes fueron más elevados en el caso de las personas mayores practicantes (demanda establecida) y aquellos que no practicaban pero desearían hacerlo (demanda latente). El conocimiento de estos beneficios resultaron ser un tanto más bajos en aquellas personas que no practicaban ni estaban interesados en hacerlo (demanda ausente).

Ahora bien, siendo el 80,9% de las personas mayores conscientes de los beneficios de la actividad física y deporte para su salud, resulta muy pobre que, según García Ferrando y Llopis (2011), tan solo el 19% de la población mayor de 65 años practique actividad física con regularidad (Figura 5). Esta diferencia entre porcentajes de conocimiento y práctica puede ser explicada por

la falta de instalaciones, así como servicios y personal cualificado orientado exclusivamente para satisfacer las necesidades de ejercicio físico del mayor.

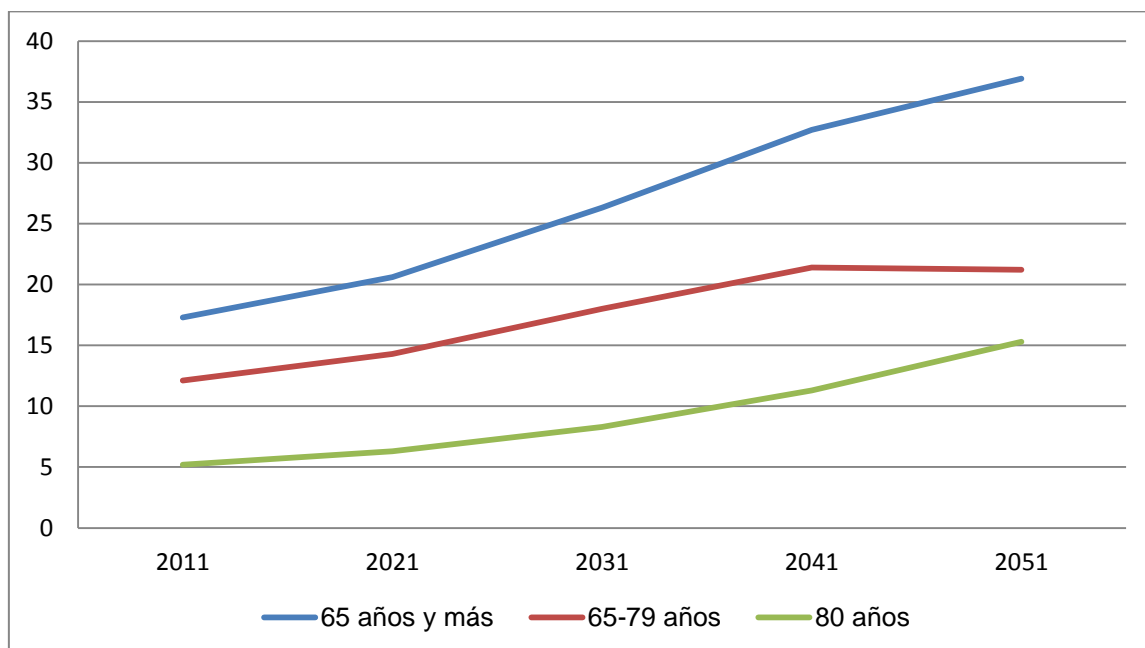


Figura 4: Evolución de la población mayor (2011-2051) (Instituto Nacional de Estadística).

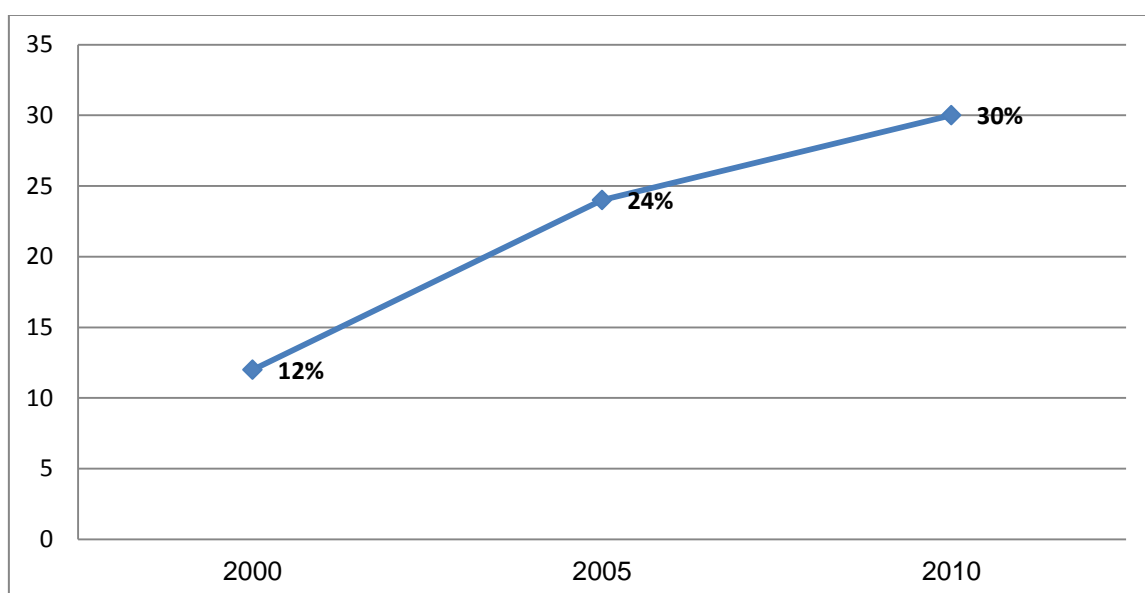


Figura 5: Evolución de la Práctica Deportiva en Mayores de 55 años, “Ciclo de Vida del Servicio” (García Ferrando y Llopis, 2011)



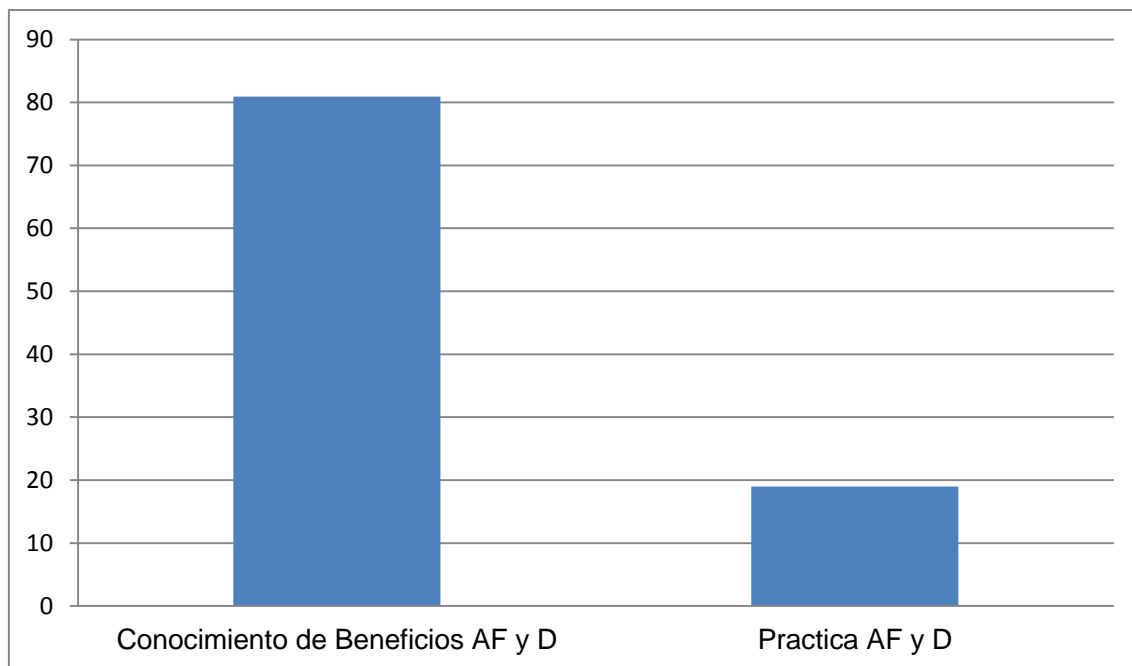


Figura 6: Comparativa entre porcentaje de práctica de AF y conocimiento de los beneficios. (Elaboración propia a partir de Clemente, Gallardo, Espada y Santacruz, 2012 y García Ferrando y Llopis, 2011).

La creación de esta empresa pretende pues, resolver esa falta de instalaciones como de personal cualificado orientado exclusivamente para satisfacer las necesidades de ejercicio físico de esta población tanto de carácter rehabilitador, como recreativo/social, teniendo en cuenta la heterogeneidad dentro del mismo grupo.

### **MERCADO POTENCIAL:**

A partir de la ubicación considerada óptima para llevar a cabo el proyecto se calculará el número de clientes como de ventas que teóricamente sería posible alcanzar, a través de variables demográficas y sociales, algunas ya mencionadas anteriormente.

Tabla 4: Población de Chamberí por Grupos de Edad (Ayuntamiento de Madrid, 2014)

<b>POBLACIÓN MAYOR DE 55 AÑOS CHAMBERÍ</b>	
De 55 a 59 años	9.177
De 60 a 64 años	8.632
De 65 a 69 años	7.956
De 70 a 74 años	6.439
De 75 a 79 años	5.808
De 80 a 84 años	5.815
De 85 a 89 años	4.296
De 90 a 94 años	2.139
De 95 a 99 años	648
De 100 y más años	125
<b>TOTAL</b>	<b>51.035</b>

Siguiendo datos del Censo Poblacional del Ayuntamiento de Madrid (2014) el distrito madrileño de Chamberí cuenta con una población de 138.586 habitantes de los cuales 60.267 son hombres y 78.319 mujeres. Si se considera a la población mayor de 55 años residente en el distrito resultarían un total de 51.035 habitantes (Tabla 4), lo que equivaldría a un 37% de la población total. Dentro del grupo de habitantes mayores de 55 años se halla una distribución de 37% de hombres por un 63% de mujeres (Figura 5).

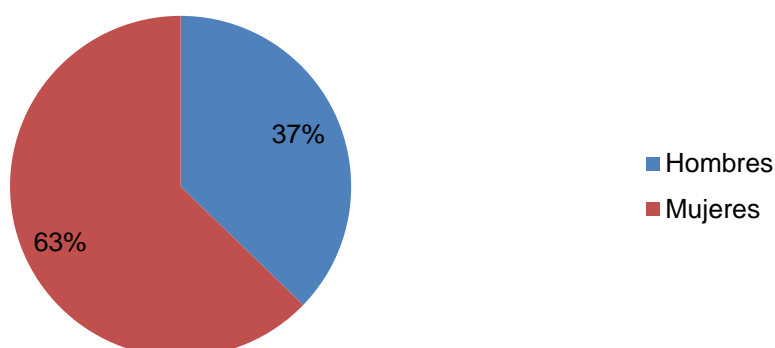


Figura 5: Distribución de la población mayor de 55 años por Sexo (Ayuntamiento de Madrid, 2014)

Una vez determinada la población mayor de 55 años con la que cuenta el distrito donde se pretende ubicar la empresa, se ha procedido a estimar el número de personas que puedan estar actualmente realizando algún tipo de práctica deportiva, ya sea de manera guiada como autónoma y de las personas que no practicando ningún tipo de actividad físico-deportiva podrían estar interesadas en hacerlo (Tabla 5). Para ello se han utilizado los porcentajes de práctica deportiva e interés por el deporte determinados en el último estudio sobre hábitos deportivos de los españoles, realizado por García Ferrando y Llopis (2011).

Tabla 5: Determinación del Público Objetivo mayor de 65 años (Elaboración propia a partir de García Ferrando y Llopis, 2011).

Según García Ferrando y Llopis (2011)	
<b>Práctica Deportiva (19%)</b>	9.697
<b>Interés por la práctica (13%)</b>	6.634
<b>PÚBLICO OBJETIVO</b>	<b>16.273</b>
<b>No practicantes ni interesados</b>	34.762

Dicha estimación para las personas mayores de 65 años resultarían en que del total de la población mayor de 65 años del distrito, 9.697 personas ya estarían realizando algún tipo de actividad física, mientras 6.634 personas no están actualmente practicando pero están interesadas en la práctica deportiva. La suma de estos dos grupos resultaría en un público objetivo de 16.273 personas. Por el contrario se encuentra un grupo compuesto por 34.762 personas las cuales no están practicando ni desean hacerlo. En cuanto a los practicantes mayores de 55 años, edad a partir de la cual estará orientada la empresa, se estima que actualmente se hallan en activo 15.311 habitantes (Tabla 6).

Tabla 6: Estimación de la Demanda Establecida mayor de 55 años en el distrito de Chamberí (Elaboración propia a partir de García Ferrando y Llopis, 2011).

Practicantes > de 55 años	
<b>Demanda Establecida (30%)</b>	<b>15.311</b>

Cabe destacar la enorme diferencia en el porcentaje de la demanda establecida entre las personas mayores de 65 años (19%) y los mayores de 55 años (30%), pues podría ser la frontera entre el contar o no con una oferta de instalaciones y actividades deportivas adaptadas a las necesidades de la edad.

### **ESTACIONALIDAD:**

El sector deportivo, concretamente el de los gimnasios y centros de fitness, son negocios con mayor estacionalidad de lo que verdaderamente podría pensarse. Existen dos épocas muy destacadas, el comienzo de año, en el cual se presentan los picos de práctica deportiva y los periodos de verano, en los cuales se ha de tener en consideración el descenso del número de socios que por lo general sufren los centros deportivos y gimnasios (Figura 6).

### **Frecuencia de clientes en gimnasios y centros deportivos**

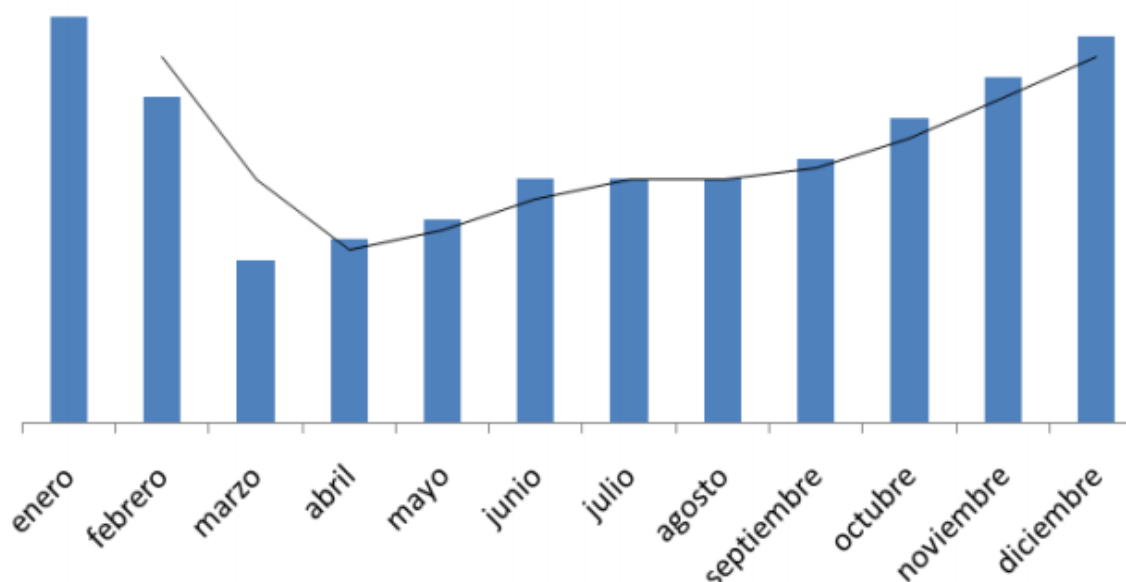


Figura 6: Estacionalidad en gimnasios y centros deportivos (Project y Market Ltda, 2010).

#### **3.2.1.2 Clientes**

En este apartado se analizarán algunas variables que podrían influir en la decisión de compra o consumo del servicio deportivo y que será necesario conocer a la hora de diseñar el plan de negocio.

### **CARACTERÍSTICAS SOCIO-ECONÓMICAS:**

Según un artículo del diario El Distrito (2010), Chamberí es el distrito con mayor renta per cápita de la ciudad de Madrid. Conforme a una estadística del

Ayuntamiento de Madrid, en 2006 los vecinos del distrito tenían una renta per cápita de 23.862€. El distrito también destacó por poseer un elevado nivel de estudios. Según estos datos, 46.000 habitantes poseían un título de diplomatura o licenciatura. Por lo contrario, sólo había un 0,66% de analfabetismo.

### **COMODIDAD:**

En lo que respecta al modo y tiempo de desplazamiento al lugar de práctica deportiva, Martínez del Castillo et al. (2009) establecen que el 84,8% de las mujeres acuden andando, siendo muy pocas las que usan el coche o el autobús. Por el contrario solo el 55,6% de los hombres se desplaza al lugar de práctica caminando, mientras un 25,9% lo hace en coche u otros medios (16,7%).

El tiempo de desplazamiento al lugar donde realizan actividad física se sitúa por debajo de los 10 minutos para la mayoría de los practicantes (media de 8,7 minutos). Tan sólo el 13,8% emplea entre 11 y 15 minutos y el 11,3% más de 15 minutos.

Esta información se ha de tener muy presente a la hora de establecer la ubicación correcta y determinar el área primaria de negocio del centro deportivo.

Tabla 7: Tiempo de desplazamiento al lugar de práctica según género (Martínez del Castillo et al., 2009)

Tiempo de desplazamiento(minutos)	Hombre	Mujer	Total
0-5	54.7%	47.9%	50.6%
6-10	14.1%	31.3%	24.4%
11-15	20.3%	9.4%	13.8%
>15	10.9%	11.5%	11.3%
Promedio	8.33	8.99	8.73
Desviación típica	9.31	6.20	7.58

### **MOTIVACIONES:**

Para conocer las motivaciones hacia la práctica de actividades físico-deportivas de las personas mayores se ha tenido en cuenta el estudio realizado por Martín, Moscoso y Pedrajas (2013), en el cual obtienen que el principal motivo de las personas mayores hacia la práctica deportiva es de origen

intrínseco, “gusto por el deporte” con un 31,5% de los encuestados. Le siguen los motivos asociados a la salud, “por mantener y/o mejorar la salud”, “por problemas de salud”, “por bienestar físico y psicológico” y “por consejo médico”, siendo los motivos sociales los menos considerados.

En cuanto a la forma de práctica deportiva Campos, Jiménez-Beatty, González Rivera, Martín y Del Hierro (2010) determinan que la demanda de monitores deportivos en España por parte de las personas mayores que no practican actividad física y deporte pero que desean practicar (demanda latente) es mayoritaria (85,8%). El deseo de existencia de monitor deportivo respecto al género es elevado (por encima del 75% en hombres y mujeres), aunque las mujeres representan un mayor porcentaje de demanda.

En este mismo estudio se señala que:

Respecto a la tipología de actividad física y deporte, en la demanda de monitor deportivo se produce una gran diversificación. Mientras que en la gimnasia oriental la demanda es total, en los juegos de lanzamiento es inexistente. Por su parte, la demanda es mayoritaria en las siguientes actividades: actividad física y deporte con música, ejercicio físico, actividad física y deporte en el medio acuático y en la naturaleza y deportes.

Otro factor a valorar el cual puede ser decisivo para una persona mayor a la hora de inscribirse en un centro deportivo es la recomendación médica. En esta línea Rhodes, Martin, Donelly y Elliot (1999) citado en Martínez del Castillo, Jiménez-Beatty, Santacruz, Martín y Rivero (2011), en su revisión de la literatura, sugieren que uno de los factores que influyen en la adhesión es la percepción del consejo médico, a pesar de que este frecuentemente no se proporciona. Por ejemplo, en un estudio efectuado en Canadá por Stephens y Craig (1990), citados en Martínez del Castillo et al. (2011), se observó que sólo el 56% de los mayores de 65 años de edad era alentado a practicar por su médico.

### **3.2.1.3 Competencia**

Será necesario analizar la competencia existente dentro del distrito, distinguiendo para ello tres grupos, competencia directa, indirecta y especializada. (Figura 7). En la tabla 8 se detallan los centros existentes dentro de la zona de influencia. Estos mismos centros son ampliamente detallados en el anexo II.

- **Competencia Directa:** No se tiene constancia de que exista ningún tipo instalación deportiva con una oferta de instalaciones y servicios exclusivos para las personas mayores.
- **Competencia Indirecta:** Para determinar la competencia indirecta se ha tenido en cuenta aquellos gimnasios o centros deportivos situados dentro del distrito de Chamberí o muy próximos a este. Se tiene constancia de la existencia de 13 gimnasios o centros deportivos que conformarían la competencia indirecta.
- **Competencia Especializada:** La competencia especializada está formada por aquellos centros deportivos que se dedican a una actividad deportiva concreta o a un determinado nicho de mercado. En el distrito de Chamberí existen 6 centros que se sumarían a los 13 gimnasios que conformaban la competencia indirecta.



Figura 7: Competencia Directa, Indirecta y Especializada en el Distrito de Chamberí (Elaboración Propia).

Tabla 8: Centros Deportivos y Gimnasios del Distrito de Chamberí en Madrid. (Elaboración propia).

COMPETENCIA DISTRITO CHAMBERÍ	
 Competencia Especializada	1. Curves Chamberí 2. Green Canal Golf 3. City Pilates 4. Ellas Gimnasia Femenina 5. Ashtanga Yoga Mysore House Madrid 6. Vitasalus
 Competencia Indirecta	1. GOfit Vallehermoso 2. Gimnasio Palestra 3. D-Fit Health Club 4. Holiday Gym Moncloa 5. Sport Club Gaztambide 6. Gimnasio Maná 7. METROPOLITAN Abascal 8. Gimnasio Chamberí 9. Body Factory 10. Urban Fitness 11. Caroli Health Club 12. Avanti Sport Center 13. Gimnasio Infinit Fitness Santa Engracia
 Competencia Directa	- <b>NO SE TIENE CONSTANCIA</b>

### 3.2.2 Información Interna o del Proyecto/Empresa

- **Visión:** Ser el centro deportivo para personas mayores referente a nivel nacional por su innovación, así como por calidad y resultados.

#### - CULTURA CORPORATIVA:

- **Misión:** Trabajar por la salud y la felicidad de las personas mayores, fomentando la actividad físico deportiva a través de un servicio cercano y profesional que permita a las personas alcanzar su bienestar físico y mental impulsando al mismo tiempo las relaciones sociales entre los socios.

#### ○ Factores Clave:

- Cercanía
- Diversión
- Educación
- Salud



- **Filosofía/Ética de la Empresa:** La empresa 55 y MÁS nace con el propósito de cubrir las necesidades de actividad física y deportiva de las personas mayores, ofreciendo actividades que fomenten la participación y las relaciones sociales. La misión de la empresa se centra en conocer las necesidades que presentan los clientes para poder así cubrir sus expectativas ofreciendo los servicios apropiados por medio del personal adecuado. A fin de garantizar el servicio todo el personal contará con la formación inicial y oficial de licenciado/graduado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte, como con formación específica en entrenamiento y salud para personas mayores, así como formación permanente y control exhaustivo del desempeño. A su vez, todas las sesiones y recomendaciones de los profesionales estarán debidamente fundamentadas tanto empírica como científicamente. Se trabajará teniendo en cuenta la heterogeneidad de las personas mayores de acuerdo a la clasificación de Spidurso (1995) y la American Council on Exercise (1998), quienes distinguen cinco tipos de personas mayores: los físicamente dependientes, físicamente frágiles, físicamente independientes, físicamente en forma y físicamente élite.

### 3.3 ANÁLISIS D.A.F.O.

#### DEBILIDADES

- Poca experiencia en el sector profesional.
- Poco poder económico de inversión.
- Bajo poder de negociación con proveedores.

#### AMENAZAS

- Posible existencia de programas de ejercicio físico ofertados por el ayuntamiento/juntas de distrito a muy bajo coste.
- Poca predisposición de las personas mayores a pagar por un servicio de actividad física.
- Poca práctica de actividad física por parte de las personas mayores con respecto al resto de grupos de edad.

#### FORTALEZAS

- Oferta de actividades adaptada a los diferentes grupos de personas mayores.
- Horarios programados en función de las preferencias de la población mayor.
- Instalaciones diseñadas y equipadas para dar respuesta a las necesidades de las personas mayores tanto en materia de actividad física como a nivel social.
- Profesionales cualificados con formación oficial de licenciado/graduado en CCAFYD y postgrado/formación continua en actividad física para la tercera edad.
- Buena relación en cuanto al binomio servicios ofrecidos/precio.
- Oferta de actividades y servicios diseñados bajo las recomendaciones de la ACE.

#### OPORTUNIDADES

- Envejecimiento demográfico
- Aumento en el número de practicantes de actividad física durante los últimos años.
- Mayor concienciación acerca de los beneficios de la actividad física por parte de las personas mayores.
- Escasez en la oferta de actividad física programada y supervisada para personas mayores.
- Mayor tiempo libre durante la vejez.
- Ser el primer centro deportivo exclusivo para personas mayores.
- Ubicación en el distrito más envejecido de Madrid.
- Elevado poder adquisitivo y nivel de estudios en el distrito.
- Posibilidad de conseguir apariciones en los medios de comunicación gracias a la novedad de ser el primer centro deportivo exclusivo para personas mayores.
- Ausencia de espacios verdes y equipamientos deportivos municipales que permitan una práctica gratuita o poco costosa.

### **3.4 OBJETIVOS**

En este apartado se abordarán los objetivos que en términos generales se plantea conseguir con el Plan de Marketing. Se distinguirán entre objetivos cuantitativos y cualitativos.

#### **3.4.1 *Objetivos Cuantitativos***

- Conseguir que un 70% de la población mayor de 55 años residente en el distrito de Chamberí conozca el servicio.
- Lograr abrir la instalación con más de 300 socios (Penetración del 1,3% sobre el público objetivo).
- Obtener una retención del 80% de los socios durante cada mes del primer año.
- Alcanzar una penetración del 5% del público objetivo al final del primer año (1097 socios).
- Obtener una retención del 85% de los socios durante cada mes a partir del primer año.
- Mantener un nivel de ocupación máximo de la instalación a partir del segundo año (1050-1400 socios; 1,5-2 socios/m<sup>2</sup>).
- Asegurar que un 80% de los socios se muestren satisfechos con el servicio.
- Conseguir que más del 60% de las nuevas altas de socios durante el segundo año sean por recomendación.
- Mantener al 80% del equipo técnico al final de cada año.
- Impartir 1 charla informativa sobre los beneficios de la práctica de actividad física cada mes durante el primer año en las residencias y centros de la tercera edad del distrito y los alrededores próximos.

#### **3.4.2 *Objetivos Cualitativos***

- Fomentar las relaciones sociales entre los socios dentro de la instalación.
- Captar la atención de los medios de comunicación locales antes y durante el primer año de apertura.
- Mantener la instalación con un nivel de limpieza óptimo a lo largo de todas las jornadas.
- Mejorar el nivel de condición física y educar para la obtención de hábitos higiénico-saludables autónomos en los socios.
- Conseguir una mejora constante en la calidad del servicio y de las instalaciones.

- Establecer relaciones de apoyo y colaboración con el colegio de licenciados en CCAFYD y colegio de médicos de Madrid.
- Obtener una mayor notoriedad de la marca tanto en el ámbito local como regional al finalizar el primer año.
- Lanzar una línea de ropa y productos de merchandising a partir del segundo año.
- Mejorar constantemente la formación de los técnicos mediante cursos y jornadas específicas.
- Ser reconocido como el mejor gimnasio para personas mayores a nivel local y autonómico.

### **3.5 ESTRATEGIAS**

#### **3.5.1 Estrategias Corporativas**

##### **3.5.1.1 Estrategia Genérica**

Las principales estrategias genéricas que seguirá la empresa “55 Y MÁS” serán dos: Estrategia de diferenciación y estrategia de especialización.

#### **ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN:**

El centro deportivo “55 Y MÁS” se diferenciará en base a sus factores clave:

- **Cercanía:**
  - Respecto a su ubicación, localizado en el distrito de Chamberí, abarcando a un gran número de clientes potenciales a menos de 10 minutos de sus domicilios.
  - En cuanto al trato del personal en contacto. Trato cercano con evaluaciones iniciales, programas de entrenamiento para la salud teniendo en cuenta las características personales del cliente.
- **Diversión:** Gracias a su especialización en personas mayores, el centro deportivo “55 y MÁS” contará con la diversión como uno de sus factores clave de diferenciación. Al contrario que en los gimnasios tradicionales, se combinará música de fondo de los '40, '50 y '60 a mucho menor volumen. Además se pretende que el centro se convierta en un lugar de reunión para las personas mayores, donde establecer y consolidar relaciones sociales en un ambiente saludable.
- **Educación:** A través de la promoción de la formación de hábitos perdurables y autónomos de actividad física y salud, mediante

programas personalizados y atención permanente en la sala fitness, un servicio de actividades dirigidas adaptadas y un servicio de entrenamiento personal.

- **Salud:** Como parte de la diferenciación y posicionamiento del centro estará la salud. Todos los programas y entrenamientos serán fundamentados tanto empírica como científicamente, siendo parte de la filosofía del centro.

### **ESTRATEGIA DE ESPECIALIZACIÓN:**

El centro deportivo estará orientado solamente a personas mayores de 55 años. Todo el personal estará altamente cualificado, con formación inicial en CCAFYD y formación continua especializada en tercera edad. Personal cualificado en función del perfil del usuario en base a la clasificación de Spidurso (1995) y la ACE (1998). Además, las instalaciones estarán diseñadas y equipadas exclusivamente para el uso y necesidades de las personas mayores, como también lo estará su variada oferta de servicios.

### 3.5.2 Estrategias de Marketing

#### 3.5.2.1 Estrategias de Segmentación

Dentro del público objetivo, personas mayores de 55 años, se realizarán distinciones siguiendo la clasificación de Spidurso (1995) y ACE (1998) ya mencionadas anteriormente. Ésta diferencia a las personas mayores en cinco niveles en función de su condición física (Tabla 9):

Tabla 9: Clasificación de las Personas Mayores (Spidurso, 1995 y ACE, 1998)

<b>CLASIFICACIÓN DE LAS PERSONAS MAYORES</b>	
<b>FÍSICAMENTE DEPENDIENTES</b>	Mayores que no pueden ejecutar todas o algunas de las actividades básicas de la vida diaria como vestirse, asearse o caminar y por tanto, dependen de otras personas para cuestiones básicas de su vida diaria.
<b>FÍSICAMENTE FRÁGILES</b>	Pueden ejecutar alguna/as actividades básicas de la vida diaria pero no pueden vivir independientes pues, generalmente como consecuencia de alguna enfermedad, han perdido la capacidad de realizar alguna/as de las actividades básicas de la vida diaria para seguir viviendo con independencia.
<b>FÍSICAMENTE INDEPENDIENTES</b>	Viven independientes pero tienen bajos niveles de forma física y salud. El riesgo de engrosar el grupo de físicamente frágiles y/o dependientes es muy elevado pues una enfermedad o accidente puede mermar notablemente sus capacidades físicas.
<b>FÍSICAMENTE EN FORMA</b>	2 veces por lo menos semanalmente se ejercitan por salud, diversión o bienestar o por su actividad laboral o aficiones. Mantienen buenos niveles de forma física y salud y en ellos se disminuye ostensiblemente el riesgo de fragilidad y dependencia.
<b>FÍSICAMENTE ÉLITE</b>	Son mayores que realizan ejercicio físico con una alta frecuencia porque participan regularmente en competiciones, porque mantienen un alto nivel de actividad física o porque practican frecuentemente actividades físico-deportivas de carácter recreativo.

#### 3.5.2.2 Estrategia de Posicionamiento

La empresa se posicionará en una estrategia de diferenciación. Se pretenderá ser valorada por la calidad en el servicio, siendo los únicos capaces de dar solución a las necesidades de actividad física para personas mayores

físicamente dependientes y físicamente frágiles. Para ello se diferenciará en cuanto a aspectos tecnológicos, contando con equipamiento específicamente diseñado para este público objetivo.

### **3.6 PLAN DE ACCIÓN**

#### **3.6.1 Público Objetivo**

Habiendo dividido anteriormente a las personas mayores de 55 años en 5 categorías, se dedicará el Plan de Acción a solamente 3 de esas 5 categorías: mayores físicamente dependientes, físicamente frágiles y físicamente independientes, pues serán los grupos que representarán la demanda latente de nuestro público objetivo, y para los cuales estará mucho más centrada la oferta de servicios.

#### **3.6.2 Marketing-Mix**

##### **3.6.2.1 Producto**

Sniadek (2006), sostiene que antes de dar cualquier paso en el diseño de programas, hay que entender que el mercado de las personas mayores no es homogéneo. Para el correcto diseño del programa de servicios se han de contemplar los niveles de funcionalidad de Spidurso (1995) comentados con anterioridad.

Teniendo en cuenta esta heterogeneidad, “55 y MÁS” ofrecerá una gran variedad de servicios orientados a la salud de las personas mayores.

- Actividad Física para la rehabilitación y eliminación de dolores.
- Atención, ayuda y asesoramiento personal.
- Actividad Física preventiva.
- Actividad Física para la mejora del sueño.
- Control postural, equilibrio, coordinación y flexibilidad.
- Mejora de la movilidad, fuerza muscular y resistencia cardiovascular.
- Instalaciones y equipamiento específico para personas mayores.
- Todo el personal con formación inicial de licenciado en CCAFYD.

Toda la oferta de servicios estará orientada desde un enfoque socializador, con el objetivo de añadir salud, energía y fuerza a la vida de los usuarios, siendo justificada por el estudio de mercado de servicios de actividad física de las personas mayores de Martínez del Castillo et al. (2008), quien

señala como las actividades más demandadas por mujeres y hombres mayores las siguientes:

- **Mujeres:** Programas de ejercicio físico (40%) o actividades acuáticas (40%) y en menor proporción actividades cuerpo mente y gimnasias orientales (13%) y actividades con música (6%).
- **Hombres:** Programas de ejercicio físico (33%) o natación (28%), deportes (21%) y actividades físicas al aire libre en el medio urbano o natural (12%).

### **3.6.2.2 Precio**

A la hora de establecer precios se tendrá en cuenta el mercado, es decir, conocer cuánto estará dispuesto a pagar el público objetivo por el servicio. Además del propio mercado se deberá tener en consideración el coste de fabricación del servicio. Para conocer la sensibilidad del cliente de cara al precio se ha tomado como referencia el estudio realizado por Martín, Martínez del Castillo y Ferro (2012), quienes determinan las expectativas de gasto mensual de la demanda latente en mayores de 65 años. Los resultados de este estudio no son muy optimistas, pues una gran parte de esta población, 48% de los hombres y 37% de las mujeres, no estarían dispuestos a asumir ningún gasto para la práctica deportiva. Entre 1 y 15€ al mes gastarían el 29% de las mujeres y 21% de los hombres, y entre 15 y 30€, gastarían el 33% de las mujeres y el 29% de los hombres. El resto de encuestados estarían dispuestos a gastar más de 30€.

Se ha procedido a la realización de 3 diagnósticos (Tabla 10) para conocer el número de socios con los que podría contar la instalación hallándose que, en el caso de contar con una instalación de 700m<sup>2</sup> y con el objetivo de meter entre 1,5 y 2 socios por m<sup>2</sup>, se necesitaría una penetración del 7% del público objetivo total, es decir, se contaría con 1139 usuarios. El precio teniendo en cuenta el coste de fabricación del servicio y el elevado estatus socio-económico del barrio debería poder rondar los 30€ para un servicio base.



Tabla 10: Estimación de los usuarios en base a tres diagnósticos: optimista, normal, pesimista. (Elaboración propia basado en García Ferrando y Llopis, 2011)

	<b>PÚBLICO OBJETIVO CHAMBERÍ</b> (Basado en % de práctica de García Ferrando y Llopis, 2011)	<b>Penetración del 5%</b>	<b>Penetración del 7%</b>	<b>Penetración del 10%</b>
Practicantes + Interesados en practicar	<b>16.273</b>	814 usuarios	1139 usuarios	1627 usuarios
Interesados en práctica deportiva	<b>6.634</b>	332 usuarios	464 usuarios	663 usuarios

### 3.6.2.3 Distribución

Al igual que en otros grupos de edad, los mayores son un segmento de clientes heterogéneo al que es necesario conocer si se pretende satisfacer con el bien o servicio que se les ofrece (Grande, 2010).

Como ya se comentó en el apartado de segmentación, dentro de las personas mayores se distinguirán 5 categorías totalmente diferentes entre sí. No se podrá establecer la misma forma de distribución para una persona mayor físicamente dependiente que para un mayor que se encuentra en forma, pues al físicamente dependiente le será complicado llegar al servicio, mientras el mayor físicamente en forma probablemente llegue sin tener que realizar ninguna estrategia de empuje. Debido a esta complejidad, será necesario establecer diferentes formas para la distribución de los servicios (Tabla 11).

Además, la ubicación y diseño de las instalaciones desde recepción pasando por los vestuarios y hasta los espacios de actividad serán planificadas con el único fin de facilitar al máximo el acceso y el confort, tratando de eliminar así una de las barreras que actualmente existen hacia la práctica de actividad física en este segmento de población.

Tabla 11: Tipo de Distribución del Servicio según el perfil del cliente (Elaboración Propia)

<b>TIPOS DE DISTRIBUCIÓN SEGÚN EL PERFIL DEL CLIENTE.</b>	
<b>FÍSICAMENTE DEPENDIENTES Y FÍSICAMENTE FRÁGILES.</b>	Habrà que hacerles llegar el servicio. Se deberà contar con una gran base de datos de posibles clientes que cumplan este perfil con el fin de poder concretar una cita directamente con ellos, familiares directos o persona encargada de su cuidado en su domicilio particular. En esta cita se enseñarán las características del servicio y los beneficios del mismo con respecto a los gimnasios tradicionales. Finalmente se invitarà a la persona a una sesión de entrenamiento personal.
<b>FÍSICAMENTE INDEPENDIENTES</b>	Representan un gran porcentaje de la demanda latente. Son personas que pueden llegar perfectamente a la instalación, sin embargo necesitan un impulso o motivación que les lleve a hacerlo. Para ellos se establecerán una serie de jornadas con cierta periodicidad dentro del propio centro, orientadas a un tema general o concreto que ponga de manifiesto los beneficios de la práctica de actividad física y deporte así como la adquisición de hábitos saludables.
<b>FÍSICAMENTE EN FORMA Y FÍSICAMENTE ÉLITE.</b>	Representan un gran porcentaje de la demanda establecida. Posiblemente ya estén realizando actividad física y deporte en otro gimnasio o centro deportivo o de manera autónoma. Este perfil de cliente es mucho más propenso a solicitar información ya sea de manera presencial en el centro deportivo o a través de la página web.

#### **3.6.2.4 Promoción**

La publicidad, según Viñaspre (2013) debe destapar “la caja de los sentimientos” de nuestro público objetivo. COMUNICAR = EMOCIONAR = VENDER. Recientes investigaciones en Neuromarketing, que analizan el comportamiento del cerebro en el proceso de compra, han descubierto que la atención de los consumidores no se capta con argumentos racionales, sino a través de imágenes que emocionen. Siguiendo la regla SABONE (Figura 8) se deberá plasmar el mensaje, en función de las características de los clientes, desarrollando los siguientes elementos:



Figura 8: Matriz de Elementos SABONE

En el caso de 55 y MÁS, se llevarán a cabo las acciones de promoción comentadas anteriormente en el apartado de distribución, en función de las características de los diferentes grupos de clientes. El objetivo es posicionarse en la mente de las personas como un lugar de “salud”, un centro que ayudará a los usuarios a envejecer de una manera saludable, donde prevenir o curar dolencias y en el cual poder establecer relaciones con personas del mismo corte generacional. En el mensaje se destacarán los elementos de la Matriz SABONE (Tabla 12).

Tabla 12: Elementos del Mensaje de Promoción de 55 y MÁS (Elaboración Propia)

<b>SABONE</b>	
<b>SEGURIDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Garantía: Profesionales Cualificados (CCAFYD y postgrados en AF. Tercera Edad.</li> <li>- Control periódico de resultados y beneficios.</li> <li>- Sesiones planificadas en base al historial médico del cliente y debidamente justificadas.</li> <li>- Comentarios de historias de éxito.</li> <li>- Cumplimiento del artículo 72 de la Ley 10/1990 de 15 de Octubre.</li> </ul>
<b>AFECTO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relacionarse con mismo corte generacional.</li> <li>- Personal cercano y atento.</li> </ul>
<b>BIENESTAR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beneficios AF científicamente demostrados.</li> <li>- Mitigar el aburrimiento.</li> <li>- Evitar/prevenir problemas de salud asociados a la vejez.</li> <li>- Eliminar dolores.</li> <li>- Vivir más tiempo y con mejor calidad de vida.</li> </ul>
<b>ORGULLO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Envejecer fuertes/sanos, disfrutar de los últimos años de vida.</li> <li>- Ser más atractivo, más fuerte.</li> </ul>
<b>NOVEDAD</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Primer centro deportivo en España exclusivo para personas mayores.</li> <li>- Maquinaria específica, tecnología punta.</li> </ul>
<b>ECONOMÍA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Beneficios para la salud repercuten en un ahorro en enfermedades y por ende en médicos y/o medicamentos.</li> </ul>

Milner (2003a), citado en Del Hierro (2009) proporciona 6 reglas para diseñar anuncios que sean atractivos para promocionar la actividad física entre las personas mayores:

1. Conocer las reglas básicas: 1) deberían contar una historia, 2) deberían hacer sonreír (sin menospreciar a nadie), 3) ser integradores y no excluyentes, 4) deben plasmar que entendemos al cliente mayor, 5) deben ser realistas, 6) deben mostrar nuestra credibilidad, 7) deben reflejar los valores del cliente mayor.
2. Hacer llegar el mensaje teniendo en cuenta que: 1) los valores y las experiencias influyen en el comportamiento del consumidor, 2) hay que empezar evocando emociones, pero en seguida hay que recurrir a los hechos, ya que los mayores son muy reflexivos, 3) hay que evitar sacar conclusiones por ellos, 4) se debe ser moderado en los mensajes.
3. Usar términos que funcionen. Las investigaciones sacan las siguientes conclusiones ante distintos términos: activo (respuesta muy positiva); ejercicio (respuesta muy negativa); físicamente activo (reacción muy positiva); forma, estar en forma (respuesta neutral). Y

tener en cuenta también los términos que puede que no funcionen con ellos o les puedan resultar ofensivos.

4. Elegir los modelos adecuados. Los mayores reaccionan negativamente ante personas muy en forma o modelos, aunque sean de su misma edad.
5. Fotografías. Las actividades que resultan difíciles o muy cansadas desmotivan a los mayores.
6. Composición del anuncio. En cuanto al color, se recomienda usar colores brillantes y con grandes contrastes, ya que facilitan la lectura. Los titulares deben ser cortos y explicativos. Y los fondos deben ser limpios y claros, también para facilitar la comprensión.

Uno de los puntos más importantes a la hora de vender cualquier servicio a personas mayores es la credibilidad. Milner (2003b), citado en Del Hierro (2009) propuso diez consejos para construir credibilidad alrededor de los servicios de actividad física y mayores:

1. Crear un consejo de expertos de gran nivel, entre los especialistas relacionados con los mayores de la zona donde desarrollemos la actividad.
2. Crear alianzas estratégicas con organizaciones médicas y no médicas de la zona.
3. Convertirse en un experto. Estar abierto a entrevistas, escribir artículos, organizar seminarios.
4. Involucrarse en la comunidad, sobre todo en actividades relacionadas con los mayores.
5. Investigar y conocer nuestro mercado. Aprender que tipo de programas, marketing y servicios funcionan mejor con cada segmento.
6. Proporcionar hechos. Los mayores buscan hechos. El mensaje más efectivo es el que explica claramente por qué alguien debería estar interesado en lo que tenemos que ofrecer y los beneficios que cada persona recibirá exactamente.
7. Crear relaciones. Los mayores valoran las relaciones personales e invertirán el tiempo necesario en conocer el servicio y a quien lo proporciona.
8. Educar al mercado. Con seminarios o días de puertas abiertas. Así nos aseguramos que nuestro público habla nuestro mismo idioma.
9. Elegir los ejemplos y el personal adecuados.
10. Promocionar nuestras fortalezas: Comunicar si pertenecemos a alguna asociación del sector o a alguna organización, las certificaciones y premios de nuestro personal, y los testimonios de éxito de nuestros socios.

Respecto al canal utilizado para comunicarnos con los mayores, Vogel (2007), opina que aunque tanto flyers como llamadas o prescripción médica son herramientas que pueden funcionar, lo más importante son las referencias personales, y sugiere animar a los mayores enganchados en nuestros programas a traer amigos a clases y presentaciones.

En cuanto a las características que debe tener tanto la página web como redes sociales, Sanner (2004) considera que:

1. La web debe invitar a los mayores a usarla.
2. Hay que poner contenidos que les interesen, fotos con las que se identifiquen, debe ser de navegación rápida y la información no puede estar enterrada bajo muchos menús.
3. Selección cuidadosa tanto de textos como de fotografías. Las investigaciones dicen que lo que mejor resultado obtiene son imágenes de gente normal, con ropa normal.
4. Escribir clara y concisamente.
5. Uso de graficos.
6. Tipo y tamaño de letras adecuados.
7. Uso inteligente de los enlaces.
8. Que la información importante sea fácil de encontrar.
9. Que haya secciones donde puedan dar su opinión.
10. Promocionar la página por todos los medios posibles.
11. Actualizarla lo más a menudo posible.

### 3.7 PRESUPUESTO DEL PLAN DE MARKETING

En este apartado se recogerán los costes de todas las acciones contempladas en el plan así como el retorno de la inversión que se consigue a partir de cada acción de promoción (Tabla 13).

Tabla 13: Cuantificación de las Acciones de Marketing (Elaboración Propia)

<b>RETORNO DE LA INVERSIÓN DEL PLAN DE MARKETING TRADICIONAL</b>			
<b>ACCIÓN</b>	<b>Coste (€)</b>	<b>Nº de socios captados a partir de la acción</b>	<b>Repercusión (€)</b>
Jornadas de Promoción de la AF y D. en el propio gimnasio	200€	X	X€
Charlas informativas en diferentes instituciones	300€	X	X€
Promoción en página WEB y Redes Sociales	600€	X	X€
Información a través de citas a domicilio	200€	X	X€
Venta directa en el propio centro	50€	X	X€
Cartelería en lugares estratégicos	2400€	X	X€
Invitaciones a sesiones de Entrenamiento Personal	200€	X	X€

# CAPÍTULO 4. PLAN DE OPERACIONES

---





## 4. PLAN DE OPERACIONES

### 4.1 SERVICIOS

Continuando con la clasificación de los niveles de funcionalidad de las personas mayores, se diseñarán los servicios en función de las recomendaciones de la ACE, (1998), quienes establecen una serie de recomendaciones de ejercicio físico y servicios de actividad física (Tabla 14).

Tabla 14. Resumen de tipos de ejercicio físico en personas mayores (ACE, 1998)

MAYORES ELITE	MAYORES EN FORMA	MAYORES INDEPENDIENTES	MAYORES FRÁGILES	MAYORES DEPENDIENTES
Entrenamiento deportivo				
Resistencia cardiovascular	Resistencia cardiovascular	Resistencia cardiovascular		
Fuerza Muscular	Fuerza Muscular	Fuerza Muscular	Fuerza Muscular	Fuerza Muscular
Flexibilidad	Flexibilidad	Flexibilidad	Flexibilidad	Flexibilidad
Agilidad	Agilidad			
	Equilibrio	Equilibrio	Equilibrio	
	Coordinación	Coordinación	Coordinación	
	Rango de movimiento	Rango de movimiento	Rango de movimiento	Rango de movimiento
				Movilidad

Tal como se puede apreciar en la tabla 14, las necesidades de ejercicio físico de las personas mayores variarán en función de las categorías. 55 y MÁS pretende abarcar las necesidades de todos ellos con la siguiente gama de servicios (Tabla 15):

Tabla 15: Conjunto de tablas de los diferentes servicios del centro deportivo

SERVICIO BÁSICO (25€/mes)	
<b>Servicios</b>	<p>Orientado a las categorías de mayores independientes, en forma y élite. Consta de libre acceso a las instalaciones y uso autónomo de las mismas. Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoraciones del estado físico y composición corporal periódicas.</li> <li>- Tabla de ejercicios adaptada a las necesidades concretas de la persona.</li> <li>- Curso de aprendizaje/familiarización al uso del equipamiento.</li> <li>- Apoyo personal durante las primeras 5 asistencias.</li> </ul>

<b>SERVICIO COMPLETO (30€/mes)</b>	
<b>Servicios</b>	Tal y como el servicio básico, estará orientado a las mismas categorías de mayores. Consta de los mismos servicios pero a estos se le incluye la libre asistencia a las clases dirigidas.

<b>SERVICIO PERSONAL (80€/mes)</b>	
<b>Servicios</b>	<p>Orientado hacia las categorías de mayores frágiles e independientes. Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Libre acceso a las instalaciones y a las clases dirigidas.</li> <li>- Valoración del estado físico y composición corporal periódicas.</li> <li>- 8 sesiones de entrenamiento personal al mes (45 minutos).</li> <li>- Tabla de ejercicios adaptada a las necesidades concretas de la persona</li> </ul>

<b>SERVICIO PERSONAL PLUS (90€/mes)</b>	
<b>Servicios</b>	<p>Orientado a mayores dependientes. Incluye:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Valoración del estado físico y composición corporal periódicas.</li> <li>- 10 sesiones de entrenamiento personal al mes (45 minutos).</li> <li>- Clases específicas en grupos reducidos.</li> </ul>

En cuanto a los servicios de actividades dirigidas se impartirán una selección de las propuestas por la ACE (Tabla 16).

Tabla 16: Conjunto de Actividades recomendadas por grupos de personas mayores (ACE)

<b>ACTIVIDADES DIRIGIDAS</b>	
Actividades Recreativas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayores Independientes.</li> <li>- Mayores en forma.</li> <li>- Mayores Élite.</li> </ul>
Interval Training	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayores Élite.</li> </ul>
Paseos y caminatas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayores en forma.</li> <li>- Mayores Independientes.</li> </ul>
Aerobic bajo impacto	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayores Independientes.</li> <li>- Mayores en forma.</li> </ul>
Circuitos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayores Élite.</li> <li>- Mayores en forma.</li> <li>- Mayores Independientes.</li> </ul>
Fuerza	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayores Élite.</li> <li>- Mayores en forma.</li> <li>- Mayores Independientes.</li> </ul>
Yoga	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayores Élite.</li> <li>- Mayores en forma.</li> <li>- Mayores Independientes.</li> </ul>
Coordinación y Equilibrio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayores Frágiles y dependientes.</li> </ul>
Ejercicio con sillas	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayores Frágiles y dependientes.</li> </ul>
Fuerza y Equilibrio	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayores Frágiles y dependientes.</li> </ul>
Relajación y Respiración	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayores Frágiles y dependientes.</li> </ul>
Estiramientos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayores Élite.</li> <li>- Mayores en forma.</li> <li>- Mayores Independientes.</li> </ul>
Funcionalidad de Manos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayores Frágiles y dependientes.</li> </ul>
Movilidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Mayores Frágiles y dependientes.</li> </ul>

## 4.2 PROCESOS

Será de vital importancia para la supervivencia de la empresa la captación y retención a través de fidelizar a los usuarios. Para conseguirlo, serán importantes los siguientes procesos:

- Procesos Comerciales de captación de personas mayores físicamente dependientes, frágiles e independientes, es decir, aquellas personas que no vienen realizando ningún tipo de actividad física hasta la fecha. Serán importantes la consecución de citas en sus domicilios, invitaciones para conocer las instalaciones, así como un buen proceso de venta ya dentro de la misma (Figura 9). Siguiendo a Grande (s.f) será necesario disponer

de un equipo de ventas que trate debidamente a las personas de la tercera edad, con respeto, paciencia y dignidad [...] Los mayores tienen las ideas muy claras, y no admiten fácilmente presiones para que modifiquen sus peticiones.

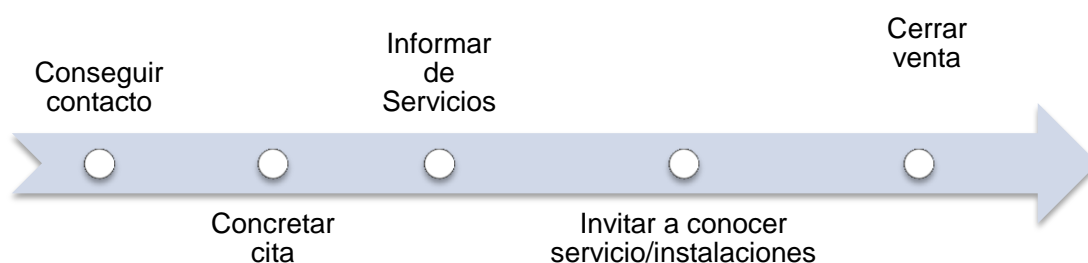


Figura 9. Proceso de Venta 55 y MÁS (Elaboración Propia)

- Proceso de Inscripción. En función del servicio seleccionado todos tendrán en común una serie de aspectos: la inscripción como tal, es decir la solicitud de los datos pertinentes, valoración inicial del estado físico y composición corporal con el fin de establecer al cliente en una de las cinco categorías. Una vez realizado esto si fuese necesario se le asignará un técnico que le familiarice con el equipamiento y le sirva de apoyo personal durante los primeros días. Se le elaborará una tabla de entrenamiento en base a sus necesidades (Figura 10).

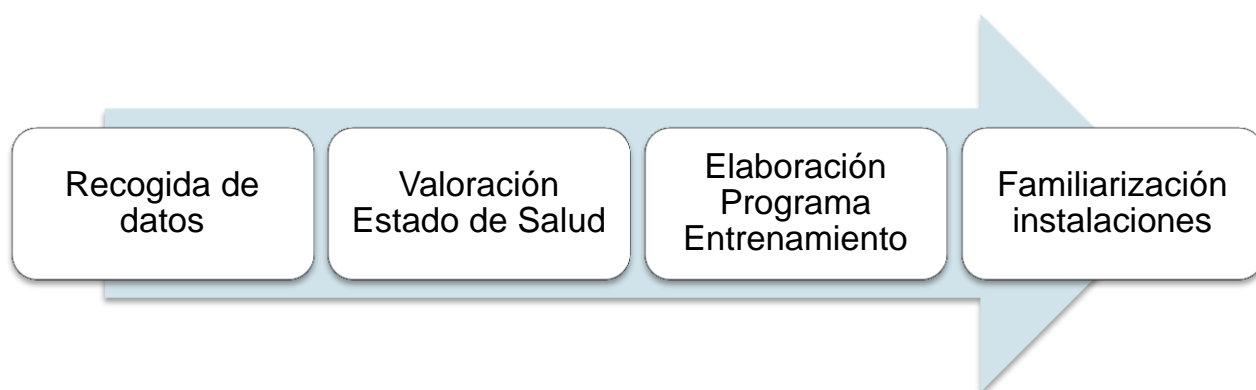


Figura 10. Proceso de Inscripción 55 y MÁS

- Proceso de Fidelización: Se contará con un buzón de sugerencias con el fin de poner medio a aquellos aspectos a mejorar que los usuarios consideren importantes. Además de ello, periódicamente se contactará con ellos para conocer en primera persona sus sensaciones y opiniones con respecto al servicio. Para ello se cubrirán cuestionarios para la medición de la calidad percibida del servicio. Un ejemplo de cuestionario

podría ser el expuesto en el anexo III. Los resultados de este tipo de cuestionarios pueden ser analizados mediante una matriz denominada “IPA: Importancia, Resultado, Análisis” (Martilla y James, 1977), (Anexo IV). Por último, se realizarán controles periódicos del estado de salud y se reportarán los resultados con tal de que puedan hacer visibles sus progresos.

- Proceso para Entrenadores Personales: Los entrenadores personales deberán diseñar previamente en función de las características de los usuarios las sesiones que llevarán a cabo. Cada ejercicio realizado deberá estar correctamente justificado en base al objetivo que se pretende conseguir. Las sesiones serán supervisadas por el coordinador de área técnica antes de ser impartidas. Posteriormente a la impartición de la sesión será reportada al cliente con las observaciones oportunas. Cada mes se deberá elaborar un informe que comunique al cliente los progresos logrados así como una previsión de lo que se pretende trabajar y conseguir en el mes siguiente (Figura 11).

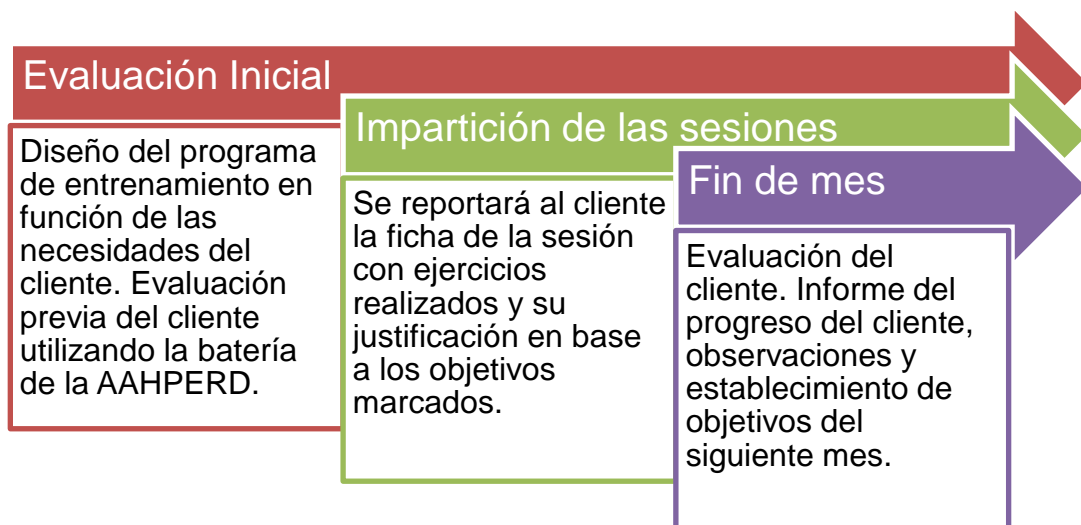


Figura 11. Proceso para Entrenadores Personales 55 y MÁS.

### 4.3 PROGRAMA DE PRODUCCIÓN

La distribución del programa de servicios y actividades viene marcada por los resultados del estudio de Martínez del Castillo et al. (2009) en el cuál se demuestra que la mayoría de las personas mayores que practican actividad física prefieren realizarla por la mañana (Tabla 17), siendo las actividades más demandadas tal y como ya se comentó anteriormente, los programas de ejercicio físico, siendo en menor proporción las actividades cuerpo mente y aquellas realizadas con música. De estos resultados nace la siguiente propuesta de distribución de las actividades (Tabla 18):

Tabla 17: Localización temporal de la práctica según género (Martínez del Castillo et al. 2009)

Cuándo practica	Hombre	Mujer	Total
Mañana	57.8%	75.0%	68.1%
Tarde	20.3%	18.8%	19.4%
Mañana y tarde	21.9%	6.3%	12.5%

Tabla 18. Horarios Actividades dirigidas 55 y MÁS

HORARIO	ACTIVIDADES CENTRO 55 Y MÁS				
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
07:15-08:00	Movilidad	Funcionalidad Manos	Funcionalidad Manos		Movilidad
08:15-09:00	Interval Training	Paseos y Caminatas	Fuerza	Funcionalidad Manos	Paseos y Caminatas
09:15-10:00	Coordinación/ Equilibrio	Actividades Recreativas	Circuitos	Circuitos	Actividades Recreativas
10:15-11:00	Circuitos	Ejercicio Sillas		Fuerza	
11:15-12:00	Fuerza/ Equilibrio	Circuitos	Ejercicio Sillas	Aerobic bajo impacto	Circuitos
12:15-13:00	Estiramientos	Estiramientos		Estiramientos	Estiramientos
17:00-17:45		Aerobic bajo impacto		Ejercicio Sillas	Fuerza
19:00-19:45	Movilidad		Movilidad		Interval Training
20:00-20:45	Yoga	Relajación		Yoga	Relajación

# CAPÍTULO 5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

---





## 5. PLAN DE RECURSOS HUMANOS

Tal y como se venía explicando, existen numerosas barreras hacia la práctica de actividad física y deporte por parte de las personas mayores. Muchas de estas barreras pueden ser reducidas por la adecuada actuación profesional de las personas que dirigen y desarrollan la actividad física y deporte. (Campos, 2005; Romo, García y Cancela, 2007).

Igualmente, los diversos beneficios fisiológicos, psicológicos y sociales que puede producir la práctica de actividad física y deporte (Chodzko-Zajko, 2006) dependen primordialmente de los monitores deportivos, ya que si estos no son los adecuados (titulación actitudes, etc) puede existir riesgo de que se generen problemas con efectos negativos (fisiológicos, psicológicos, etc) sobre los practicantes mayores, en vez de estos beneficios (Campos, 2005). (Campos, Jiménez-Beatty, González Rivera, Martín y Del Hierro 2011, p. 64)

En cuanto a la formación, Campos (2005), López (2001) y Romo et al. (2007), citado en Campos, Jiménez-Beatty, González Rivera, Martín y Del Hierro (2011), determinan que además de la inicial (titulación de la actividad física y deporte correspondiente) deben poseer características profesionales: experiencia, formación específica y continua, así como habilidades sociales y actitud hacia la actividad, la profesión y el cliente (persona mayor) que tiene que ver con las características personales del monitor deportivo.

A pesar de ello, según Campos (2010), en la dirección y organización de los recursos humanos se deberá tener en cuenta las características y situación de las personas, pues:

- Cada persona tiene unas características personales diferentes (de actuar, de personalidad, etc).
- Cada persona se ha formado de manera distinta, aunque se tengan las mismas titulaciones, certificaciones, cursos, etc.
- Cada persona no realiza su trabajo de la misma forma.
- Cada persona está influenciada por cada momento, circunstancia, situación personal y profesional.
- Cada persona desarrollará su trabajo dependiendo de cómo se les dirija y trate.

Por otro lado, en los estudios de Jiménez-Beatty (2002) y de Jiménez-Beatty y Martínez del Castillo (2007), se muestra que la demanda de presencia de monitor deportivo de las personas mayores que no practican pero que les gustaría (demanda latente) es mayoritaria (85%). Respecto al género, aun

siendo elevada en ambos casos, las mujeres solicitan más la presencia de un técnico, al igual que se produce en las personas mayores de 74 años.

## 5.1 ORGANIZACIÓN FUNCIONAL

A continuación se expone la propuesta de organigrama (Figura 12) para el centro deportivo, teniendo en cuenta las necesidades de presencia de monitores deportivos cualificados expresadas por las personas mayores, así como la necesaria para ofrecer el servicio acorde a las estrategias de diferenciación y especialización planteadas con anterioridad.

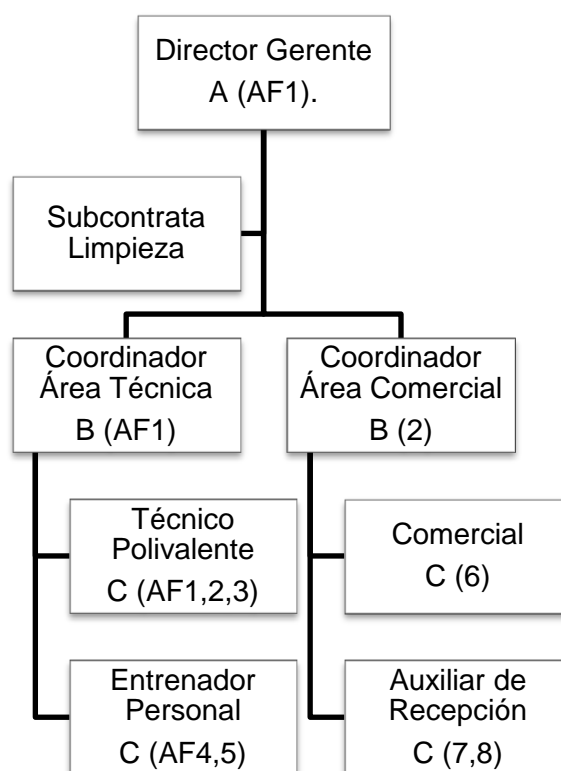


Figura 12: Organigrama del centro deportivo

Se delimitará el contenido del cuadro de organigrama de cada puesto de trabajo a partir de Campos Izquierdo (2010, p.92), quien incorpora de forma básica: el área o departamento, la denominación del puesto, función o funciones principales del puesto de trabajo y el código estructural (Tabla 19).

Tabla 19: Conjunto de cuadros de organigrama de cada puesto de trabajo.

<b>Denominación del puesto</b>	Director Gerente
<b>Área</b>	Dirección
<b>Código Estructural</b>	A
<b>Código de Función Base de la AFD</b>	AF1
<b>Nombre de la persona</b>	
<b>Función del puesto:</b>	Dirigir, gestionar y organizar la instalación deportiva
<b>Horario, horas/semana.</b>	De Lunes a Viernes de 09:00 a 13:00 y de 17:00 a 20:00. (35 horas/semana)

<b>Denominación del puesto</b>	Coordinador Área Técnica
<b>Área</b>	Dirección Técnica
<b>Código Estructural</b>	B
<b>Código de Función Base de la AFD</b>	AF1
<b>Nombre de la persona</b>	
<b>Función del puesto:</b>	Dirigir, gestionar y organizar los servicios deportivos del área técnica de la instalación deportiva.
<b>Horario, horas/semana.</b>	De Lunes a Viernes de 09:00 a 13:00 (20 horas/semana)

<b>Denominación del puesto</b>	Coordinador Área Comercial
<b>Área</b>	Dirección Comercial
<b>Código Estructural</b>	B
<b>Código de Función Base</b>	2
<b>Nombre de la persona</b>	
<b>Función del puesto:</b>	Dirigir, gestionar y organizar acciones enfocadas a la promoción y distribución del centro deportivo.
<b>Horario, horas/semana.</b>	De Lunes a Viernes de 09:00 a 13:00 (20 horas/semana)

<b>Denominación del puesto</b>	Técnico Polivalente
<b>Área</b>	Técnica
<b>Código Estructural</b>	C
<b>Código de Función Base de la AFD</b>	AF1; AF2; AF3
<b>Nombre de la persona</b>	
<b>Función del puesto:</b>	Supervisar la sala fitness, elaborar rutinas e impartir servicios de actividad física y deporte para los usuarios.
<b>Horario, horas/semana (AF1)</b>	De Lunes a Viernes de 09:00 a 13:00 (20 horas/semana)
<b>Horario, horas/semana (AF2)</b>	L a V de 09:00 a 13:00 (20 h/semana)
<b>Horario, horas/semana (AF3)</b>	L a V de 16:00 a 21:00 (25 h/semana)

<b>Denominación del puesto</b>	Entrenador Personal
<b>Área</b>	Técnica
<b>Código Estructural</b>	C
<b>Código de Función Base de la AFD</b>	AF4; AF5.
<b>Nombre de la persona</b>	
<b>Función del puesto:</b>	Elaborar e impartir sesiones de entrenamiento adaptadas al usuario.
<b>Horario, horas/semana (AF4)</b>	De Lunes a Viernes de 09:00 a 13:00 (20 horas/semana)
<b>Horario, horas/semana (AF5)</b>	L a V de 09:00 a 13:00 (20 h/semana)

<b>Denominación del puesto</b>	Comercial
<b>Área</b>	Marketing, Comunicación y Ventas
<b>Código Estructural</b>	C
<b>Código de Función Base</b>	6
<b>Nombre de la persona</b>	
<b>Función del puesto:</b>	Promocionar la instalación y los servicios deportivos entre los potenciales usuarios.
<b>Horario, horas/semana (C6)</b>	De Lunes a Viernes de 09:00 a 13:00 (20 horas/semana)

<b>Denominación del puesto</b>	Auxiliar de Recepción
<b>Área</b>	Marketing, Comunicación y Ventas
<b>Código Estructural</b>	C
<b>Código de Función Base</b>	7; 8
<b>Nombre de la persona</b>	
<b>Función del puesto:</b>	Controlar los accesos de la instalación deportiva y realizar informes.
<b>Horario, horas/semana (C7)</b>	De Lunes a Viernes de 09:00 a 13:00 (20 horas/semana)
<b>Horario, horas/semana (C8)</b>	De Lunes a Viernes de 16:00 a 21:00 (25 horas/semana)

Cada cuadro de organigrama corresponde a un puesto de trabajo, asociándose el código estructural y código de función base de la AFD a un determinado análisis y descripción del puesto de trabajo (ADP) con su correspondiente evaluación del desempeño (Anexos V, VI y VII).

Finalmente, en la tabla 20, se presenta el horario de actividades programadas, susceptible a ser modificado en un futuro y ya expuesto en el capítulo anterior, añadiendo el código estructural y de actividad física y deporte, relacionando las actividades con los puestos de trabajo. Para terminar, en la figura 13, se exponen las áreas organizativas de cada puesto de trabajo.

Tabla 20: Relación de actividades con los puestos de trabajo.

HORARIO	ACTIVIDADES CENTRO 55 Y MÁS				
	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES
07:15-08:00	Movilidad (C/AF1)	Funcionalidad Manos (C/AF2)	Funcionalidad Manos (C/AF1)		Movilidad (C/AF1)
08:15-09:00	Interval Training (C/AF2)	Paseos y Caminatas (C/AF1)	Fuerza (C/AF2)	Funcionalidad Manos (C/AF1)	Paseos y Caminatas (C/AF2)
09:15-10:00	Coordinación/ Equilibrio (C/AF1)	Actividades Recreativas (C/AF2)	Circuitos (C/AF1)	Circuitos (C/AF2)	Actividades Recreativas (C/AF1)
10:15-11:00	Circuitos (C/AF2)	Ejercicio Sillas (C/AF1)		Fuerza (C/AF1)	
11:15-12:00	Fuerza/ Equilibrio (C/AF1)	Circuitos (C/AF2)	Ejercicio Sillas (C/AF2)	Aerobic bajo impacto (C/AF2)	Circuitos (C/AF2)
12:15-13:00	Estiramientos (C/AF2)	Estiramientos (C/AF1)		Estiramientos (C/AF1)	Estiramientos (C/AF1)
17:00-17:45		Aerobic bajo impacto (C/AF3)		Ejercicio Sillas (C/AF3)	Fuerza (C/AF3)
19:00-19:45	Movilidad (C/AF3)		Movilidad (C/AF3)		Interval Training (C/AF3)
20:00-20:45	Yoga (C/AF3)	Relajación (C/AF3)		Yoga (C/AF3)	Relajación (C/AF3)



Figura 13: Áreas organizativas según puesto de trabajo.

## 5.2 PLAN DE CONTRATACIÓN

Dado que se trata de un centro de nueva apertura, la preselección de candidato se llevará a cabo mediante reclutamiento externo (estudio de los currículos vitae e informes recibidos). Durante el proceso, se procederá a la realización de entrevistas personales, enfocadas a recoger datos y confirmar los previamente recibidos, informar a los candidatos sobre la filosofía y valores de la empresa, así como para valorar aspectos subjetivos.

Tal y como señala Campos Izquierdo (2010, p.151), la finalidad del reclutamiento es “obtener un número suficiente de candidatos, en el momento oportuno, potencialmente cualificados para el puesto o puestos de trabajo a cubrir y entre los cuales poder elegir”.

Por otra parte se tendrá en cuenta la formación inicial necesaria para formar parte del equipo de trabajo, que en este caso es, Licenciado/Graduado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte para los puestos de técnico polivalente, siendo necesario estar en posesión del nivel de postgrado en entrenamiento o en actividad física para la tercera edad en el caso de los entrenadores personales. En la tabla 21, se muestra de manera resumida la formación inicial necesaria para acceder a cada puesto de trabajo.

Tabla 21: Formación inicial necesaria por puesto de trabajo.

<b>Puesto de Trabajo</b>	<b>Formación Inicial</b>
<b>Director Gerente</b>	Máster en Dirección y Organización de Instalaciones y Servicios de la Actividad Física y del Deporte.
<b>Coordinador Área Técnica</b>	Máster en Actividad Física y Calidad de Vida de Personas Adultas y Mayores o Máster en Entrenamiento Personal.
<b>Coordinador Área Comercial</b>	Máster en Dirección y Organización de Instalaciones y Servicios de la Actividad Física y del Deporte.
<b>Entrenador Personal</b>	Máster en Actividad Física y Calidad de Vida de Personas Adultas y Mayores o Máster en Entrenamiento Personal.
<b>Técnico Polivalente</b>	Graduado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte.
<b>Comercial</b>	Graduado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte.
<b>Auxiliar de Recepción</b>	Graduado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte.

Una vez realizado el proceso de reclutamiento y efectuadas las incorporaciones necesarias, será preciso llevar a cabo un seguimiento durante el periodo de prueba que facilite la integración de la persona en la dinámica de la entidad con la finalidad de que su rendimiento sea el máximo posible desde el primer día.

Después de haber constituido el equipo de trabajo, se antoja necesario establecer acciones formativas que permitan la mejora continua tanto de los trabajadores como de la entidad.

Según De la Vega (2007), el desarrollo de planes formativos permite a la entidad:

- Adaptarse a los cambios del mercado
- Disponer de profesionales integrados en la cultura empresarial y capacitarles para desarrollar su actividad.
- Mayor competitividad, productividad, efectividad y calidad.
- Mayor motivación y empleabilidad de los trabajadores.

Para establecer un plan formativo de manera correcta, Campos Izquierdo (2010, p.176) propone una serie de fases tal y como se contempla en la figura 14.

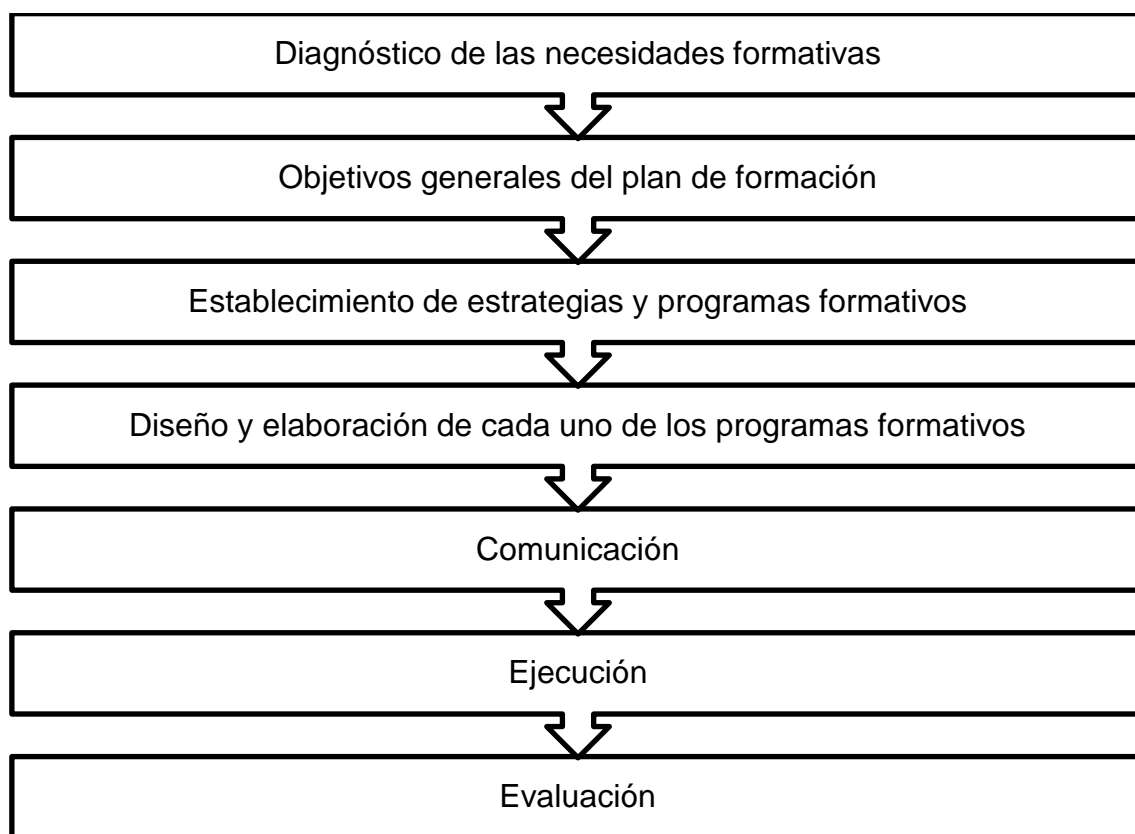


Figura 14: Fases de un plan de formación (Campos, 2010, p.176)

### 5.3 POLÍTICA SALARIAL/COSTES SALARIALES

La política de salarios de la entidad deportiva vendrá marcada por el III Convenio Estatal de Instalaciones Deportivas, el cual, entre otras características, establece una jornada de trabajo máxima de 1760 horas anuales para 2014, (1752 para el 2015), 20 minutos de descanso en jornadas de más de 6 horas, 12 horas de descanso entre jornada y jornada, 9 horas máximas y 6 mínimas en jornadas a tiempo completo.

El convenio diferencia a los trabajadores en 5 grupos con sus correspondientes subniveles. En el caso de esta entidad, los trabajadores quedarían enmarcados de la siguiente manera (Tabla 22), siendo sus retribuciones salariales marcadas por el convenio colectivo, tal y como se muestra en la tabla 23.

Tabla 22: Clasificación del personal según el III Convenio Colectivo

Clasificación del Personal	
<b>Grupo 1</b>	Director Gerente
<b>Grupo 2</b>	
- Nivel I	Coordinador área técnica
<b>Grupo 3</b>	
- Nivel I	Entrenador Personal y Comercial.
- Nivel II	Técnico Polivalente
<b>Grupo 4</b>	
- Nivel II	Auxiliar de recepción
<b>Grupo 5</b>	Personal de Mantenimiento y Limpieza (Empresa externa)

Tabla 23: Tablas Salariales III Convenio Colectivo Estatal de Instalaciones Deportivas y Gimnasios. (BOE, 2014)

Tablas salariales año 2014

Grupo Profesional	Nivel	Art. 32 Salario base			Art. 33 1,5* S.H.	Art. 33 1,75* S.H.	Art. 37	Art. 34 15% S.H.	Art. 13 15% S.B.
		Salario Base Anual – Euros	Salario Base Mensual 14 pagas – Euros	* Salario Base Hora Euros/hora	* Hora extra no festiva Euros/hora	* Hora extra festiva Euros/hora	Plus Transporte – Euros	* Plus hora nocturna Euros/hora	Complemento Movilidad 14 pagas – Euros
Grupo 1.	–	15.374,28	1.098,16	8,74	13,10	15,29	2,50	1,31	164,72
Grupo 2.	1	14.093,11	1.006,65	8,01	12,01	14,01	2,50	1,20	151,00
	2	13.665,94	976,14	7,76	11,65	13,59	2,50	1,16	146,42
Grupo 3.	1	12.384,77	884,63	7,04	10,56	12,31	2,50	1,06	132,69
	2	11.616,19	829,73	6,60	9,90	11,55	2,50	0,99	124,46
Grupo 4.	1	11.120,27	794,31	6,32	9,48	11,06	2,50	0,95	119,15
	2	11.120,27	794,31	6,32	9,48	11,06	2,50	0,95	119,15
Grupo 5.	–	11.120,27	794,31	6,32	9,48	11,06	2,50	0,95	119,15

\* Los módulos de salario base hora, hora extra no festiva, hora extra festiva y plus hora nocturna reflejados en esta tabla tienen carácter de mínimos, debiéndoseles añadir los complementos salariales que cada trabajador en su caso pudiera tener.



Si bien el convenio colectivo establece el salario base de los trabajadores, la entidad adoptará una política salarial en base a la consecución de objetivos, tanto de la entidad como personales, así como rendimiento y esfuerzo, tal como queda reflejado en la figura 15.

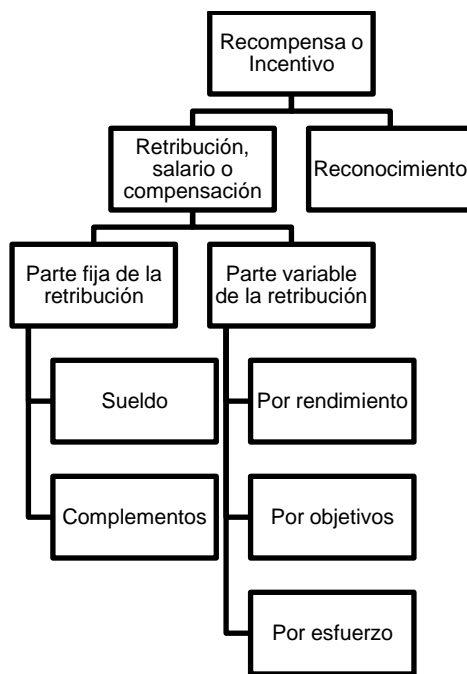


Figura 15: Valoración de los puestos de trabajo (Fernández Ríos, 2014)

#### 5.4 PLAN DE EXTERNALIZACIÓN DE FUNCIONES

Un elemento fundamental en cualquier proceso de subcontratación o externalización de unos servicios es el control constante por parte del subcontratante de la calidad de los mismos y de los diversos elementos que los componen (Campos Izquierdo, 2010). Siguiendo estas premisas se elaborará un pliego de condiciones lo más beneficioso posible para la entidad, que incluya la descripción de los puestos de trabajo y su correspondiente evaluación del desempeño, con el objetivo fundamental de asegurar el correcto funcionamiento del servicio subcontratado.



# CAPÍTULO 6. PLAN DE INVERSIONES Y UBICACIÓN

---



## 6. PLAN DE INVERSIONES Y UBICACIÓN

### 6.1 LOCALIZACIÓN: UBICACIÓN

En el apartado sobre “Factores de decisión: por qué la gente se adhiere y por qué permanece” del informe IHRSA 2006, destaca la ubicación del centro y la conveniencia de los servicios entre los criterios clave para la selección de un gimnasio.

En este caso, y partiendo del estudio de mercado realizado sobre el distrito de Chamberí en el capítulo 3, donde se analizaba la competencia ya existente, se ha segmentado el distrito en 6 zonas, las cuales representan a los 6 barrios del distrito: Gaztambide, Arapiles, Trafalgar, Almagro, Rios Rosas y Vallehermoso.

Atendiendo a la localización de los centros deportivos existentes, se ha señalado en verde (figura 16) los barrios en los que sería más propicio ubicar el centro deportivo por la menor presencia de competencia indirecta.

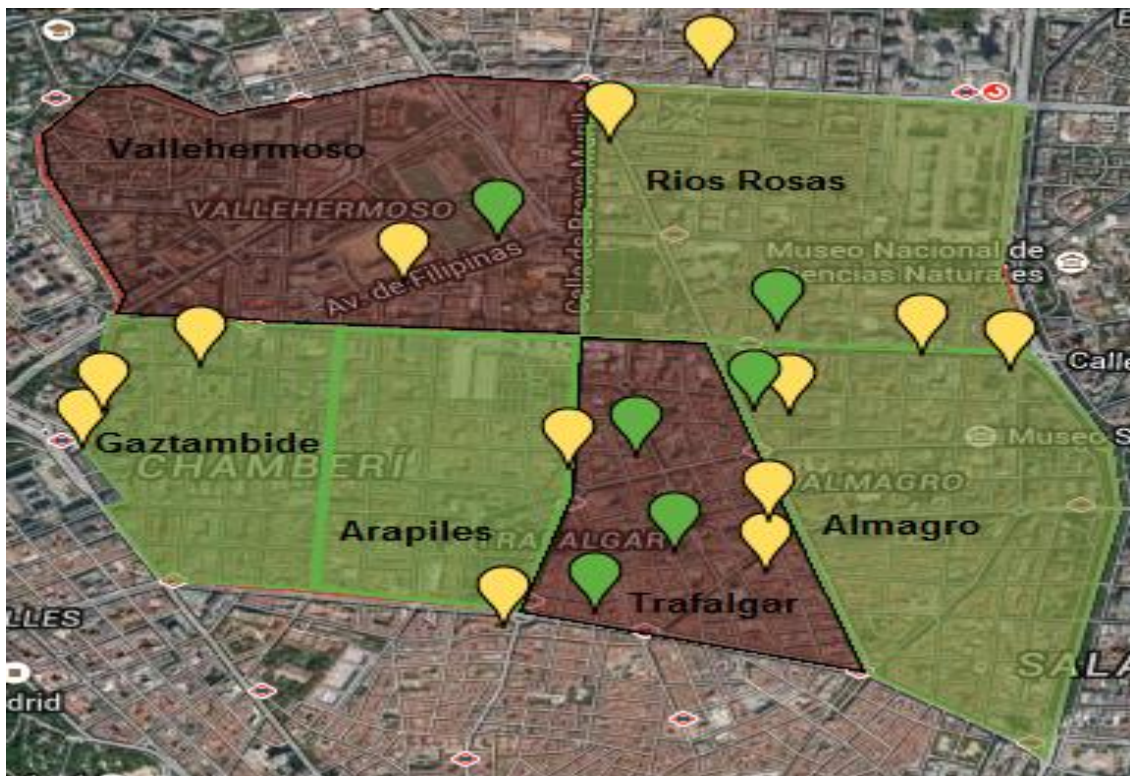


Figura 16: Barrios del distrito de Chamberí en Madrid (2015)

Considerando que cualquiera de estos cuatro barrios podría ser propenso a ubicar un centro deportivo de estas características, se ha llevado a cabo una búsqueda del precio medio de alquiler por metro cuadrado ( $m^2$ ), resultando el barrio más caro para realizar un alquiler Gaztambide ( $17€/m^2$ ). Por otra parte, el resto de barrios presentaban precios que rondaban los  $10€/m^2$ . (Tabla 24).

Tabla 24: Precio del  $m^2$  en barrios de Chamberí, Madrid (Idealista, 2015)

PRECIO MEDIO DEL $M^2$ (Chamberí)	
Gaztambide	$17€/m^2$
Arápiles	$10€/m^2$
Almagro	$10€/m^2$
Ríos Rosas	$11€/m^2$

## 6.2 INMOVILIZADO MATERIAL

Se pretende construir una instalación de  $700m^2$  para un volumen máximo de 1400 socios, 2 socios por metro cuadrado de instalación. Para calcular las necesidades de espacios de actividad se ha seguido las recomendaciones de Martínez Ferrer (2015), quien establece una serie de fórmulas para el cálculo de los espacios de actividad en función de las necesidades del número de socios del club. En la tabla 25 se realiza una previsión del número de socios que acudirá al centro deportivo durante un día estándar, así como en hora punta.

Tabla 25: Cálculo Ocupación del Club en función del número de socios totales (Martínez Ferrer, 2015)

Cálculo de la Ocupación del Club		
Concepto	Fórmula	Nº socios
Socios del Club		1400
Visitas de socio en un día	$N^{\circ} \text{ socios}/3$	466
Socios en hora punta	$N^{\circ} \text{ socios en un día}/3$	155

Para una instalación de estas características, Martínez Ferrer (2015) establece que un 55% de la misma se dedique para espacios de actividad, mientras que un 25% quede destinado a vestuarios y un 20% a zonas comunes. Partiendo de estas indicaciones el espacio quedaría dividido de la siguiente manera (Tabla 26):

Tabla 26: Distribución del espacio del club (Martínez Ferrer, 2015)

<b>Distribución del Espacio del Club</b>		
<b>Concepto</b>	<b>Porcentaje del total (%)</b>	<b>Metros cuadrados (m<sup>2</sup>)</b>
Espacio de Actividad	55%	385m <sup>2</sup>
Vestuarios	25%	175m <sup>2</sup>
Zonas Comunes	20%	140m <sup>2</sup>

Una vez hallados los metros cuadrados reservados a espacios de actividad es preciso conocer la distribución de los mismos. Para ello se establecerá entre 20-30% del espacio para las actividades colectivas (Martínez Ferrer, 2015). La propuesta de distribución de los espacios de actividad queda reflejada en la tabla 27.

Tabla 27: Distribución de los espacios de actividad. (Elaboración Propia a partir de Martínez Ferrer, 2015)

<b>Distribución Espacios de Actividad</b>		
<b>Espacio de Actividad</b>	<b>Porcentaje del total (%)</b>	<b>Metros cuadrados (m<sup>2</sup>)</b>
Sala de Actividades	30%	106m <sup>2</sup>
Sala Fitness	50%	178m <sup>2</sup>
Sala E. Personal.	20%	71m <sup>2</sup>

### **INSTALACIONES:**

Para el diseño de las instalaciones se tomará como referencia las normas del código técnico de la edificación (2006). En la figura 17 se presenta una propuesta de diseño funcional para el centro deportivo, teniendo en cuenta las medidas de seguridad necesarias.

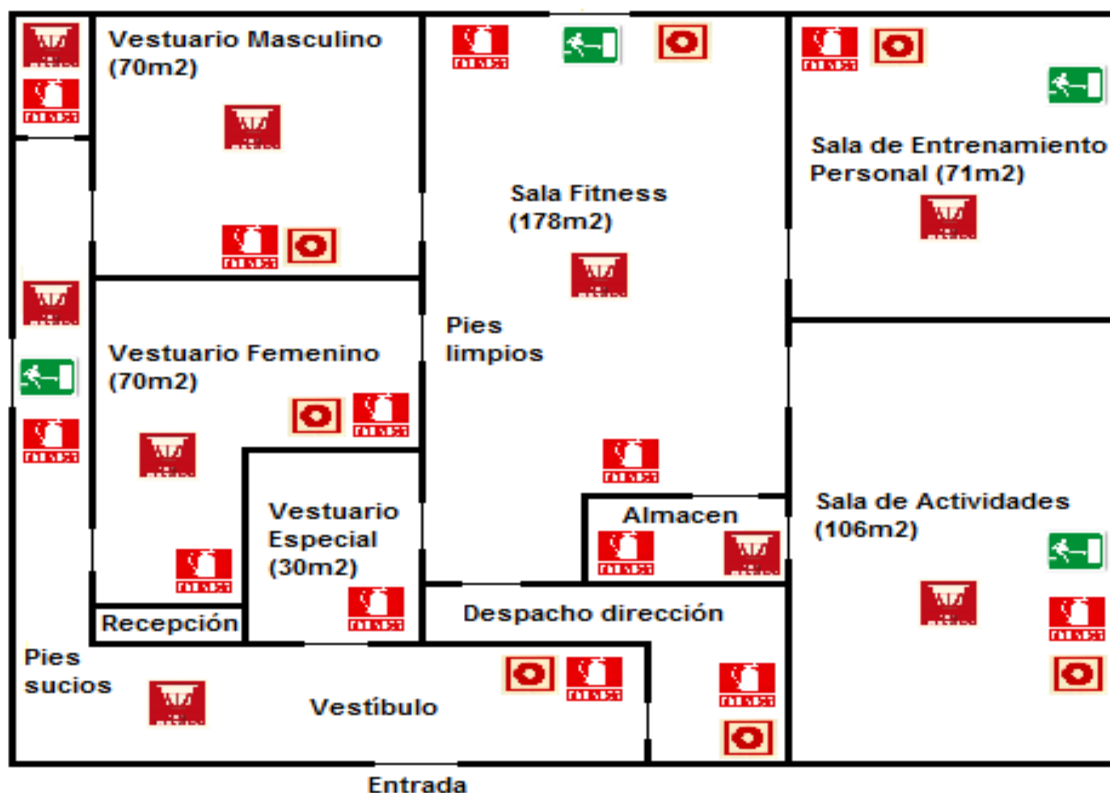


Figura 17: Croquis de ordenación general con medidas de seguridad.

Siguiendo la propuesta anterior, a continuación se desarrollará de manera breve cada uno de los espacios de actividad y auxiliares expuestos en el croquis de ordenación general del centro deportivo.

### Espacios de Actividad:

- **Sala Fitness:**
  - Dimensiones: 178m<sup>2</sup>.
  - Pavimento: Elasticidad superficial.
  - Equipamientos: máquinas cardiovasculares, circuito de musculación, zona de peso libre, zona funcional, zona estiramientos.
- **Sala de entrenamiento personal:**
  - Dimensiones: 71m<sup>2</sup>.
  - Pavimento: Elasticidad superficial.



- Equipamientos: Mismo tipo de maquinaria que en la sala fitness pero en mayor cantidad. También contará con otro tipo de equipamiento: bandas elásticas, fitball, bosu, etc.
- **Sala de actividades:**
  - Dimensiones: 106m<sup>2</sup>.
  - Pavimento: Elasticidad Puntual.
  - Equipamientos: Estará equipada con el material necesario para dar cabida a la oferta de actividades del centro: cuerdas, bancos suecos, sillas, bandas elásticas, espaldera, aros, etc.

### **Espacios Auxiliares para deportistas:**

- **Vestuario masculino y femenino:**
  - Dimensiones: 70m<sup>2</sup>.
  - Pavimento: Antideslizante y de fácil limpieza.
  - Equipamiento: Distinción entre zona seca (bancos, taquillas) y zona húmeda (duchas). Aseos contiguos a duchas y próximos a zona de cambio de ropa.
- **Vestuario especial:**
  - Dimensiones: 30m<sup>2</sup>.
  - Pavimento: Antideslizante de fácil limpieza.
  - Equipamiento: Adaptado a personas con movilidad reducida (eliminación de barreras).
- **Vestíbulo:**
  - Equipamiento: Zona de sillones, sillas y mesas para el fomento de las relaciones sociales post entrenamiento, zona de prensa, revistas, juegos de mesa y máquinas de vending.
  - Observaciones: Amplitud con vistas a desarrollar acciones comerciales en ocasiones puntuales de promoción de la actividad física y deportiva. Equipado con amplia pantalla de televisión.

### **Espacios auxiliares singulares:**

- **Almacén Limpieza:**
  - Equipamiento: material y productos de limpieza diferenciados por estanterías.
  
- **Almacén para material deportivo:**
  - Equipamiento: material deportivo diferenciado por estantes, armarios, colgadores. Clasificado por usos.
  
- **Despacho dirección:**
  - Equipamiento: Ordenadores, mesas, estanterías con bibliografía especializada, etc.
  
- **Recepción:**
  - Equipamiento: Zona de control de accesos y tramitación de gestiones (altas, bajas, etc), con ordenador, estanterías y escritorio. Pequeña zona de información comercial con sillones, mesa y ordenador.

**ORGANIGRAMA DE CIRCULACIONES PARA PRACTICANTES:**

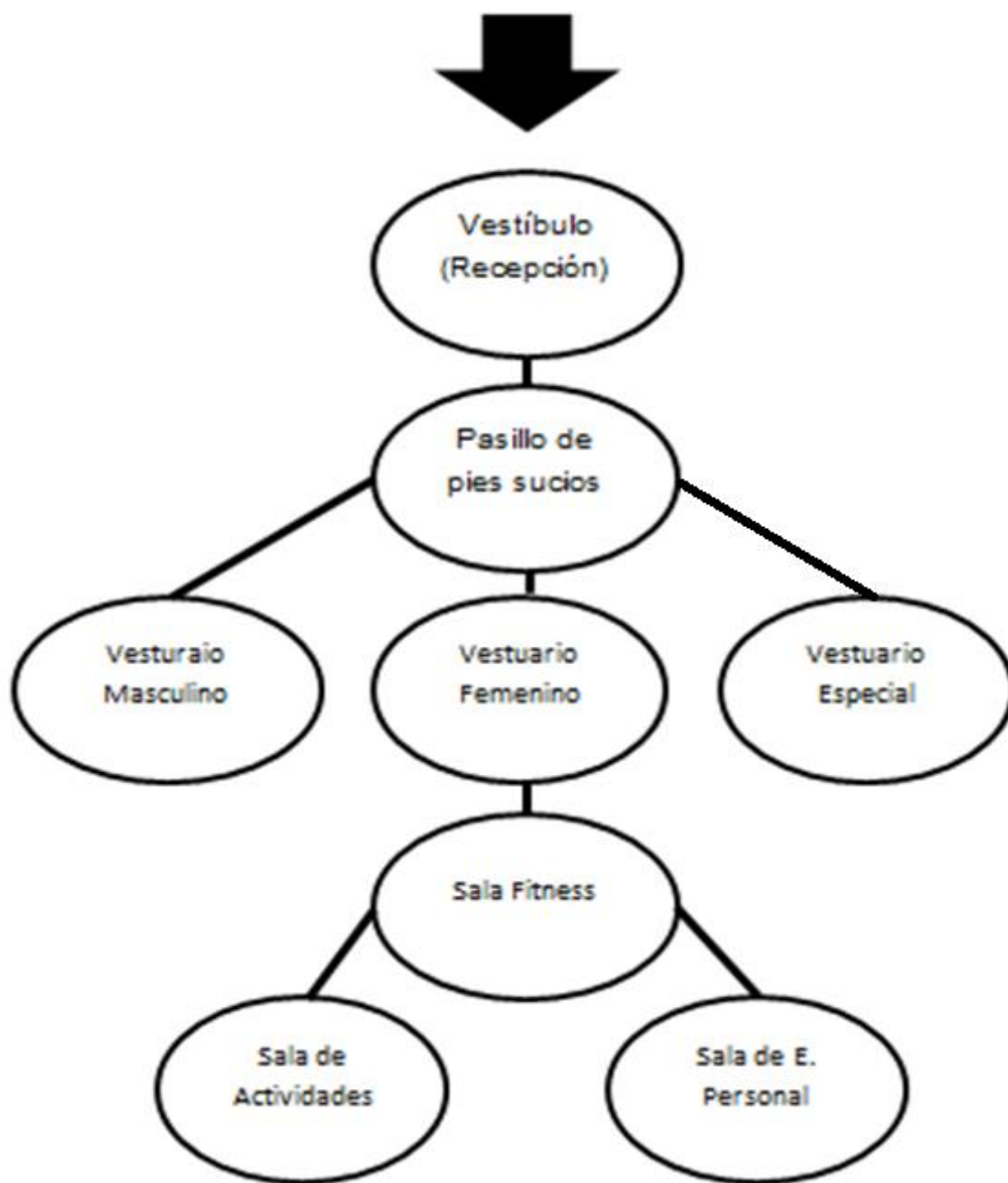


Figura 18: Organigrama de circulaciones para deportistas

### **SALA FITNESS:**

La sala fitness representa el espacio de práctica deportiva con mayor superficie del centro deportivo, abarcando un total de 178m<sup>2</sup>. A continuación se realizará una propuesta de distribución del equipamiento teniendo en cuenta las pautas de Santacruz (2015) y respetando las circulaciones tal cual se aprecia en la figura 19.

- Zona de estiramientos.
- Zona cardiovascular compuesta por entre 15 y 17 máquinas (cintas, elípticas, bicis).
- Zona de máquinas guiadas compuesta por entre 18 y 24 aparatos.
- Zona de peso libre.

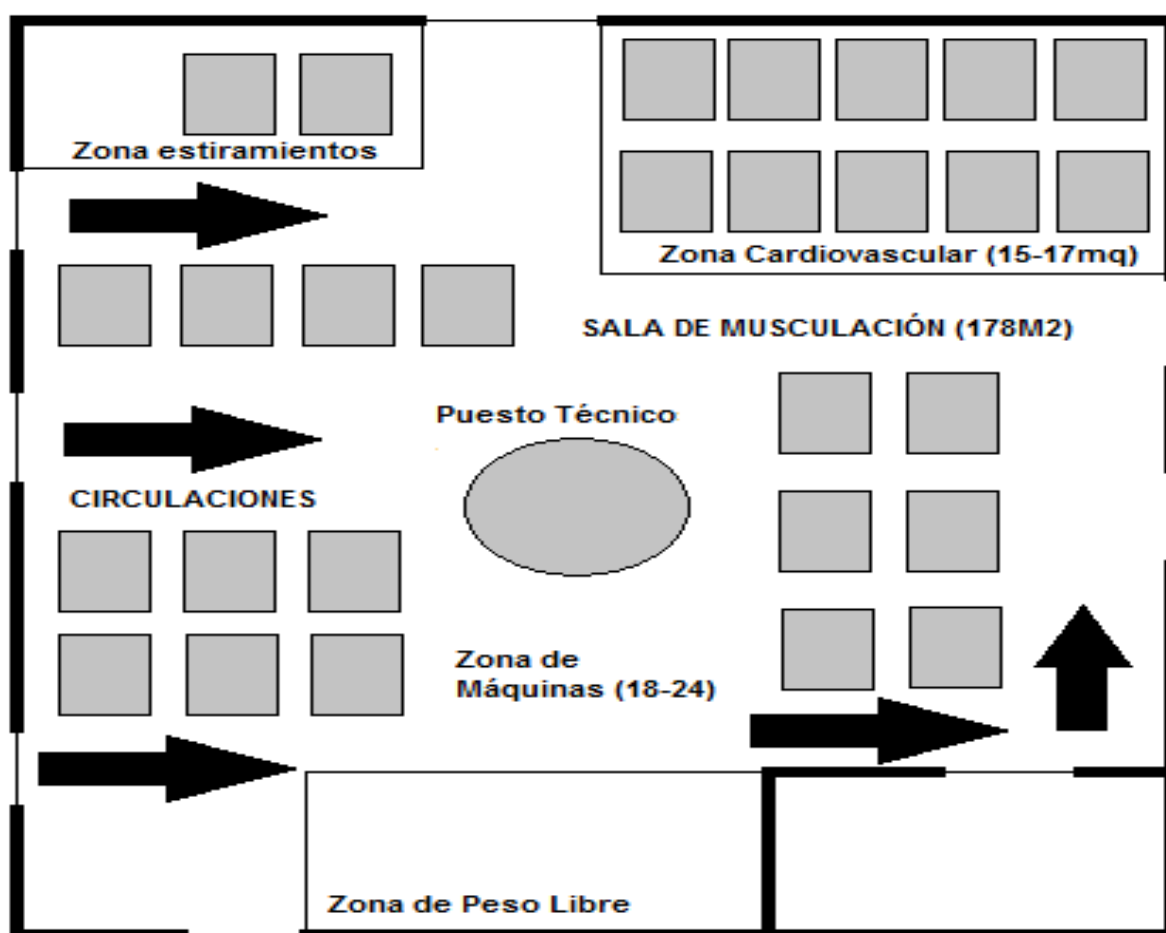


Figura 19: Propuesta de distribución por zonas de la sala fitness

Por último se expone una propuesta de maquinaria adaptada a las características y necesidades de las personas mayores que podrían ser válidas

para equipar tanto parte de la sala fitness como de la sala de entrenamiento personal (Tabla 28).

Tabla 28: Propuesta de equipamiento para las diferentes zonas

PROPUESTA DE MAQUINARIA PARA SALAS FITNESS Y ENTRENAMIENTO PERSONAL	
Zona Cardiovascular	
	RUN MED
	EXTENDED HANDRAILS KIT FOR JOG
	VARIO MD






	<p><b>BIKE MD INCLUSIVE</b></p>
	<p><b>SYNCRHRO MD</b></p>
<p><b>Zona de Musculación</b></p>	
	<p><b>LEG EXTENSION INCLUSIVE</b></p>
	<p><b>LEG PRESS INCLUSIVE</b></p>

	<p><b>RADIANT INCLUSIVE</b></p>
	<p><b>PRESS</b></p>
	<p><b>HIGH PULL</b></p>
	<p><b>CORE</b></p>

	<p><b>SHOULDER PRESS INCLUSIVE</b></p>
<p><b>Circuito Easy Line</b></p>	
	<p><b>SHOULDER PRESS-LAT PULL</b></p>
	<p><b>CHEST-BACK</b></p>
	<p><b>HIP ADDUCTOR-ABDUCTOR</b></p>



	<p>ABDOMINAL-BACK</p>
	<p>LEG PRESS</p>
<p>Zona de Estiramientos</p>	
	<p>ANTERIOR</p>
	<p>POSTERIOR</p>
<p>Sala de Entrenamiento Personal</p>	
	<p>BALANCE PAD</p>

	<p><b>WELLNESS BALL</b></p>
	<p><b>STABILITY DISK</b></p>
	<p><b>BALANCE DOME</b></p>
	<p><b>KETTLE BLOCK</b></p>
	<p><b>PENDULUM</b></p>
	<p><b>KINESIS ONE</b></p>

### 6.3 INMOVILIZADO INMATERIAL

Será necesario contar con un software de gestión (CRM) que permita la creación de campos a la medida de las necesidades del centro deportivo, con el objetivo de ser más eficientes en las relaciones con los clientes, así como en el análisis de sus necesidades. Invertir en tecnología supone una ayuda en ventas y marketing de servicios ya que permite la simplificación y el control de los procedimientos. Además, proporciona información relevante y oportuna que se necesita para la toma de decisiones.

Actualmente existen diversas firmas que se dedican a distribución de softwares que ofrecen una gama completa de aplicaciones web y móviles permitiendo al usuario gestionar su propio estilo de vida y al operador acceder a herramientas profesionales para desarrollar su negocio de modo más eficaz. Algunas de las firmas que vienen desarrollando softwares y equipamiento tecnológico de gestión son las mostradas en la tabla 29.

Tabla 29. Ejemplos de firmas que desarrollan softwares para Centros Deportivos

	<b>TECHNOGYM</b> <ul style="list-style-type: none"><li> <a href="http://www.technogym.com/es/soluciones/centros-fitness/mywellness-cloud/16172">http://www.technogym.com/es/soluciones/centros-fitness/mywellness-cloud/16172</a></li><li> <a href="https://www.facebook.com/technogym?fref=ts">https://www.facebook.com/technogym?fref=ts</a></li><li> @Technogym</li><li> <a href="https://www.youtube.com/watch?v=J65Nfpc0jAs">https://www.youtube.com/watch?v=J65Nfpc0jAs</a></li></ul>
	<b>TRAININGYM</b> <ul style="list-style-type: none"><li> <a href="http://www.trainingym.com/">http://www.trainingym.com/</a></li><li> <a href="https://www.facebook.com/pages/Trainingym/">https://www.facebook.com/pages/Trainingym/</a></li><li> @TraininGymsl</li><li> <a href="https://www.youtube.com/user/TraininGym">https://www.youtube.com/user/TraininGym</a></li></ul>



# CAPÍTULO 7. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

---



## 7. PLAN ECONÓMICO Y FINANCIERO

Tal y como se ha señalado, el precio representa una de las barreras existentes en las personas mayores hacia la práctica de actividad física y deporte. En este sentido, en el estudio efectuado en 2005 sobre condiciones de vida, socialización y actividad física en personas mayores de la Comunidad de Madrid (Martínez del Castillo et al., 2006) parecía confirmarse parcialmente la siguiente hipótesis (Martínez del Castillo et al., 2006, p.44):

Cuanto mayores son el capital económico, cultural, social y motriz, heredado y/o adquirido, mayores son las oportunidades y probabilidades de que los individuos participen en procesos de socialización en y/o hacia la actividad física durante la socialización secundaria en la vejez, y como consecuencia mantengan o incorporen a sus hábitos y estilos de vida la práctica física y/o el deseo de realizarla.

Esta hipótesis vendría a coincidir con la conclusión efectuada por García Ferrando (2006) con respecto a la población española de 15 a 74 años: la condición socioeconómica de los individuos es el principal predictor de práctica deportiva.

Partiendo de estas premisas y teniendo en cuenta las expectativas de gasto en actividad física de la demanda establecida y latente ya expuestas anteriormente, se ha elaborado una propuesta de precios para la gama de servicios del centro deportivo (Tabla 30):

Tabla 30: Propuesta de precios por gama de servicio

<b>Cuota Socio</b> (Mayores élite, en forma e independientes)	<b>Mensual</b>	<b>Trimestral</b>	<b>Semestral</b>	<b>Anual</b>
Matrícula	100€	50€	25€	0€
Servicio Básico (Acceso Sala Fitness)	25€	70€	140€	275€
Servicio Completo (Sala Fitness + Actividades Dirigidas)	30€	85€	170€	330€
<b>Cuota Socio (Con Entrenamientos Personales)</b>	<b>Mensual</b>	<b>Trimestral</b>	<b>Semestral</b>	<b>Anual</b>
Matrícula	30€	20€	10€	0€
Servicio Personal	80€	235€	470€	880€
Servicio Personal Plus	90€	265€	530€	990€
<b>Servicios Puntuales (Socios y no socios)</b>	<b>1 Sesión</b>	<b>2 Sesiones</b>	<b>5 Sesiones</b>	<b>10 Sesiones</b>
Entrenamiento Personal	25€	48€	121	236€
Valoración de la Composición Corporal	20€	38€	96€	186€
Actividades Dirigidas	10€	18€	46€	86€

A continuación se expone de manera resumida y en forma de tablas una propuesta de plan económico diferenciando las siguientes partes:

- **PLAN DE INVERSIONES:** En el cual se exponen las necesidades de inversión para el inicio de la actividad junto con su coste aproximado (Tabla 31). Por otra parte, en el Anexo VIII se muestra un borrador solicitado a la firma TechnoGym con los precios de alguna de la maquinaria y equipamiento que se pretende instalar.
- **PLAN DE FINANCIACIÓN:** En él se detallan las fuentes de financiación del plan de inversión (Tabla 32) así como la amortización del capital externo (Tablas 33 y 34).
- **PREVISIÓN DE VENTAS Y CONSUMOS:** Se realiza una previsión de ventas para una ocupación media de 1000 socios con un consumo determinado de tipo de cuotas y servicios adicionales (Tabla 35).
- **PREVISIÓN DE GASTOS DE EXPLOTACIÓN:** Se definen los gastos derivados del funcionamiento del centro deportivo (RRHH, Marketing, Suministros, etc). (Tabla 36).
- **PREVISIÓN DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS:** Se realiza una previsión para los primeros 5 años del proyecto (Tabla 37).
- **PREVISIÓN DE TESORERÍA:** En este apartado se realiza una previsión de la tasa interna de rentabilidad del proyecto (TIR) así como del Valor Actual Neto (VAN) pasados cinco años del inicio del proyecto (Tabla 38).
- **PREVISIÓN DE BALANCE DE SITUACIÓN:** Se detalla una suposición de lo que podría ser el balance de situación de la entidad durante los primeros 5 años (Tabla 39).



## 7.1 PLAN DE INVERSIÓN

Tabla 31: Necesidades de Inversión Inicial

NECESIDADES DE INVERSIÓN INICIAL					
	UNIDADES	€/UNIDAD	TOTAL	%	COMENTARIOS
Obra acondicionamiento del local	700	850	595.000€	62%	850€/m <sup>2</sup>
Proyecto obra civil y licencias		10%	59.500€	6%	
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL OBRA</b>			654.500€	68%	
Mobiliario y Taquillas			50.000€	5%	
Equipamiento Fitness	35	5.000	175.000€	18%	
Equipamiento Sala de Actividades			1.000€	0%	
Equipamiento Sala de Entrenamiento Personal			10.000€	1%	
Equipamiento Informático			10.000€	1%	
Publicidad Exterior			5000€	1%	
Decoración			1.000€	0%	
Torno/control accesos			10.000€	1%	
Otros			10.000€	1%	
<b>TOTAL INVERSIÓN</b>			272.000€	28%	

<b>EQUIPAMIENTO AMORTIZABLES</b>					
	<b>UNIDADES</b>	<b>€/UNIDAD</b>	<b>TOTAL</b>	<b>%</b>	<b>COMENTARIOS</b>
Gastos de Gestoría			1.000€	0%	
Gastos personal dirección	3	1.700	5.100€	1%	3 meses antes
Gastos personal recepción	2	1.200	2.400€	0%	1 mes antes
Gastos personal técnico	6	1.300	7.800€	1%	1 mes antes
Alquileres	700	11	7.700€	1%	Carencia
Gasto marketing preventiva			5.000€	1%	3 meses antes de la apertura y durante medio año
<b>TOTAL GASTOS PUESTA EN MARCHA</b>			29.000€	3%	
Pequeño material deportivo inicial			5.000€	1%	
<b>OTROS GASTOS INICIALES NO AMORTIZABLES</b>			5.000€	1%	
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>			960.500€	100%	

## 7.2 PLAN DE FINANCIACIÓN

Tabla 32: Plan de Financiación de la Inversión Inicial

PLAN DE INVERSIÓN INICIAL	TOTAL	FUENTE DE FINANCIACIÓN	INVERSIÓN INICIAL QUE IRÁ A GASTOS	INVERSIÓN CON FINANCIACIÓN EXTERNA	CAPITAL SOCIAL NECESARIO
Obra acondicionamiento local	595.000€	Préstamo 1		300.000€	295.000€
Proyecto Obra civil y Licencias					59.500€
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>654.500€</b>				
Mobiliario y Taquillas	50.000€				
Equipamiento Fitness	175.000€	Leasing 1		150.000€	25.000€
Equipamiento Sala Actividades Dirigidas	1.000€				1.000€
Equipamiento Sala de entrenamiento personal	10.000€				10.000€
Equipamiento Informático	10.000€				10.000€
Publicidad Exterior	5000€				5000€
Decoración	1.000€				1.000€
Torno/control accesos	10.000€				10.000€
Otros	10.000€				10.000€
<b>TOTAL INVERSIÓN/GASTOS EQUIPAMIENTO</b>	<b>272.000€</b>				<b>272.000€</b>

PLAN DE INVERSIÓN INICIAL	TOTAL	FUENTE DE FINANCIACIÓN	INVERSIÓN INICIAL QUE IRÁ A GASTOS	INVERSIÓN CON FINANCIACIÓN EXTERNA	CAPITAL SOCIAL NECESARIO
Gastos de Gestoría	1.000€		1.000€		
Gastos personal dirección	5.100€		5.100€		
Gastos personal recepción	2.400€		2.400€		
Gastos personal técnico	7.800€		7.800€		
Alquileres	7.700€		7.700€		
Gasto marketing preventa	5.000€		5.000€		
<b>TOTAL GASTOS PUESTA EN MARCHA</b>	<b>29.000€</b>				
Pequeño material deportivo inicial	5.000€		5.000€		
<b>OTROS GASTOS INICIALES</b>	<b>5.000€</b>				
<b>TOTAL INVERSIÓN INICIAL</b>	<b>960.500€</b>		<b>34.000€</b>	<b>450.000€</b>	<b>475.000€</b>

Tabla 33: Tabla de Amortización del Préstamo 1 (Obra acondicionamiento local)

<b>PRESTAMO 1 – AMORTIZACIÓN CONSTANTE</b>				
<b>Tipo de Interés</b>		<b>5,50%</b>		
<b>Años</b>	<b>Capital principal</b>	<b>Interés anual</b>	<b>Amortización financiera anual</b>	<b>Anualidad (amortización + interés)</b>
1	300.000€	16.500€	30.000€	46.500€
2	270.000€	14.850€	30.000€	44.850€
3	240.000€	13.200€	30.000€	43.200€
4	210.000€	11.550€	30.000€	41.550€
5	180.000€	9.900€	30.000€	39.900€
6	150.000€	8.250€	30.000€	38.250€
7	120.000€	6.600€	30.000€	36.600€
8	90.000€	4.950€	30.000€	34.950€
9	60.000€	3.300€	30.000€	33.300€
10	30.000€	1.650€	30.000€	31.650€
10		90.750€	300.000€	390.750€

Tabla 34: Tabla de Amortización del Leasing 1 (Equipamiento Fitness)

<b>LEASING 1 – AMORTIZACIÓN CONSTANTE</b>					
<b>Tipo de Interés</b>		<b>5,50%</b>	<b>Dando de alta del Activo</b>		
<b>Años</b>	<b>Capital principal</b>	<b>Anualidad constante (amortización + interés)</b>	<b>Interés anual</b>	<b>Amortización financiera (anualidad – interés)</b>	<b>Capital Vivo (principal – amortización)</b>
1	150.000€	35.126,47€	8.250€	26.876,47€	123.123,53€
2	123.123,53€	35.126,47€	6.771,79€	28.354,67€	94.768,86€
3	94.768,86€	35.126,47€	5.212,29€	29.914,18€	64.854,69€
4	64.854,69€	35.126,47€	3.567,01€	31.559,46€	33.295,23€
5	33.295,23€	35.126,47€	1.831,24€	33.295,23€	0,00€
5		175.632,33€	25.632,33€	150.000€	

### 7.3 PREVISIÓN DE VENTAS/CONSUMOS

Tabla 35: Previsión de Ingresos Mensuales

INGRESOS MENSUALES PREVISTOS PARA UN MES ESTÁNDAR					
Gama de servicios	Nº matrículas	€/matrícula/media	Nº ventas	Total Ingreso	Comentarios
Servicio Básico	20	50	700	18.500€	Se ha calculado suponiendo una ocupación media de 1000 socios.
Servicio Completo	15	50	200	6750€	
Servicio Personal	10	15	75	6150€	
S. Personal Plus	5	15	25	2325€	
Servicios Puntuales		€/sesión	Nº sesiones	Total Ingreso	Comentarios
Entrenamiento Personal		25	75	1875€	
Valoración Composición Corporal		20	20	400€	
Actividades Dirigidas		10	50	500€	
Otros ingresos				1095€	3% del resto
				<b>Total Mes</b>	<b>Total Año</b>
<b>TOTAL INGRESOS</b>				37.595€	451.140€

## 7.4 GASTOS DE EXPLOTACIÓN

Tabla 36: Previsión de gastos de explotación mensuales

GASTOS DE EXPLOTACIÓN MENSUALES				
Gastos de personal	Horas/Semana	Bruto mes	SS/mes	TOTAL AÑO
Director	35h	1900	608	30.096€
Coord. Área Técnica	20h	800	256	12.672€
Coord. Área Comercial	20h	800	256	12.672€
Entrenador Personal 1	20h	650	208	10.296€
Entrenador Personal 2	20h	650	208	10.296€
Técnico Polivalente 1	20h	650	208	10.296€
Técnico Polivalente 2	25h	750	240	11.880€
Técnico Polivalente 3	20h	650	208	10.296€
Comercial	20h	650	208	10.296€
Recepción 1	20h	600	192	9.504€
Recepción 2	25h	650	208	10.296€
TOTAL PERSONAL	245h	8750€	2800€	138.600€
			Total Mes	TOTAL AÑO
Factura de electricidad			250	3000€
Factura de agua			250	3000€
Factura de gas natural			400	4800€
Factura teléfono fijo			125	1500€
Factura teléfono móvil			50	600€
Factura ADSL			50	600€
TOTAL SUMINISTROS			1125€	13.500€

	M <sup>2</sup>	Precio m <sup>2</sup>	Total Mes	TOTAL AÑO
Alquiler de local	700	11	7700	92.400€
<b>TOTAL GASTO EN ARRENDAMIENTOS</b>			7700€	92.400€
			Total Mes	TOTAL AÑO
Seguro de Responsabilidad Civil y otros			200	2400€
<b>TOTAL GASTO EN SEGUROS</b>			200€	2400€
Subcontrata Mantenimiento y Limpieza			1000	12.000€
<b>TOTAL GASTO EN MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA</b>			1000€	12.000€
			Media por mes	TOTAL AÑO
Folletos, carteles, etc			100	1200€
Trípticos Información			50	600€
Diseño de Campañas			200	2400€
Evento Especial			50	600€
Mantenimiento web			25	300€



Cartelería interna/externa			50	600€
TOTAL GASTO MARKETING			475€	5700€
Impuestos y Tasas			150	1800€
FNEID/ASOMED			50	600€
TOTAL GASTO EN IMPUESTOS Y TASAS			200€	2400€
OTROS GASTOS			500€	6000€
<b>TOTAL GASTOS DE EXPLOTACIÓN MEDIOS MENSUALES Y ANUALES</b>			19.950€	239.400€

## 7.5 PREVISIÓN DE TESORERÍA

Tabla 37: Previsión de Tesorería, VAN y TIR del proyecto.

Tesorería (Cash Flow)							
<b>Tesorería (Cash Flow) Inicial</b>		0	59.500,00 €	262.987,00 €	466.674,69 €	670.068,23 €	874.162,17 €
		Año 0	1	2	3	4	5
<b>Beneficio Líquido</b>			30.087,00 €	30.287,69 €	29.993,54 €	30.693,93 €	30.871,81 €
<b>Amortizaciones</b>			173.400,00 €	173.400,00 €	173.400,00 €	173.400,00 €	173.400,00 €
<b>Cash Flow Operativo</b>			203.487,00 €	203.687,69 €	203.393,54 €	204.093,93 €	204.271,81 €
<b>Cash Flow Inversion</b>		- 926.500,00 €	0	0	0	0	0
<b>Cash Flow Proyecto (1+2)</b>		- 926.500,00 €	203.487,00 €	203.687,69 €	203.393,54 €	204.093,93 €	204.271,81 €
<b>Devolucion prestamo</b>		0	0	0	0	0	- 450.000,00 €
<b>Cash Flow Financiacion</b>		0	0	0	0	0	- 450.000,00 €
<b>Cash Flow Total (1+2+3)</b>		- 926.500,00 €	203.487,00 €	203.687,69 €	203.393,54 €	204.093,93 €	- 245.728,19 €
<b>Tesorería Cash Flow Total</b>		59.500,00 €	262.987,00 €	466.674,69 €	670.068,23 €	874.162,17 €	628.433,98 €
<b>VAN Proyecto</b>		92.433,98 €					
<b>TIR Proyecto</b>		3%					

## 7.6 CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS PROVISIONAL

Tabla 38: Previsión de cuenta de pérdidas y ganancias para los primeros cinco años.

Inflación	2,00%											
			<b>Mes 1</b>	<b>Año 1</b>		<b>Año 2</b>		<b>Año 3</b>		<b>Año 4</b>		<b>Año 5</b>
	Usos Mes		300	1000		1050		1103		1158		1216
	Meses		1	12		12		12		12		12
	Activos	% Subida	2000	12000	5,00%	12600	5,00%	13230	5,00%	13892	5,00%	14586
	Precio	% Inflación	36,50 €	36,50 €	1,00%	36,87 €	1,00%	37,23 €	2,00%	37,98 €	2,00%	38,74 €
	Ingresos cuotas		73.000,00 €	438.000,00 €		464.499,00 €		492.601,19 €		527.575,87 €		565.033,76 €
3,00%	Ingresos Atípicos		2.190,00 €	13.140,00 €		13.934,97 €		14.778,04 €		15.827,28 €		16.951,01 €
	<b>Ingresos Totales</b>		<b>75.190,00 €</b>	<b>451.140,00 €</b>		<b>478.433,97 €</b>		<b>507.379,23 €</b>		<b>543.403,15 €</b>		<b>581.984,77 €</b>
	Gastos Personal		2.800,00 €	33.600,00 €		33.600,00 €		33.600,00 €		33.600,00 €		33.600,00 €
	Alquiler		7.700,00 €	92.400,00 €		92.400,00 €		92.400,00 €		92.400,00 €		92.400,00 €
	Suministros		1.125,00 €	13.500,00 €		13.500,00 €		13.500,00 €		13.500,00 €		13.500,00 €
	Otros gastos de explotación		8.325,00 €	99.900,00 €		99.900,00 €		99.900,00 €		99.900,00 €		99.900,00 €
	<b>Gastos Operativos</b>		<b>19.950,00 €</b>	<b>239.400,00 €</b>		<b>239.400,00 €</b>		<b>239.400,00 €</b>		<b>239.400,00 €</b>		<b>239.400,00 €</b>
	<b>EBITDA</b>		<b>55.240,00 €</b>	<b>211.740,00 €</b>		<b>239.033,97 €</b>		<b>267.979,23 €</b>		<b>304.003,15 €</b>		<b>342.584,77 €</b>
	<b>Amortizaciones</b>			<b>86.700,00 €</b>		<b>86.700,00 €</b>		<b>86.700,00 €</b>		<b>86.700,00 €</b>		<b>86.700,00 €</b>
	<b>Beneficio Económico</b>			<b>125.040,00 €</b>		<b>152.333,97 €</b>		<b>181.279,23 €</b>		<b>217.303,15 €</b>		<b>255.884,77 €</b>
	<b>Intereses de las Deudas</b>			<b>24.750,00 €</b>		<b>24.750,00 €</b>		<b>24.750,00 €</b>		<b>24.750,00 €</b>		<b>24.750,00 €</b>
	<b>Beneficio Neto</b>			<b>100.290,00 €</b>		<b>127.583,97 €</b>		<b>156.529,23 €</b>		<b>192.553,15 €</b>		<b>231.134,77 €</b>
30%	Impuestos											
	<b>Beneficio Líquido</b>			<b>30.087,00 €</b>		<b>38.275,19 €</b>		<b>46.958,77 €</b>		<b>57.765,95 €</b>		<b>69.340,43 €</b>

## 7.7 BALANCE DE SITUACIÓN PREVISIONAL

Tabla 39: Previsión del Balance de situación para los primeros cinco años.

Balance inicial		Año 1		Año 2		Año 3		Año 4		Año 5	
Obras	595.000,00 €	Obras	595.000,00 €	Obras	595.000,00 €	Obras	595.000,00 €	Obras	595.000,00 €	Obras	595.000,00 €
Equipamiento	272.000,00 €	Equipamiento	272.000,00 €	Equipamiento	272.000,00 €	Equipamiento	272.000,00 €	Equipamiento	272.000,00 €	Equipamiento	272.000,00 €
AA		AA	- 173.400,00 €	AA	- 346.800,00 €	AA	- 520.200,00 €	AA	- 693.600,00 €	AA	- 867.000,00 €
Caja	59.500,00 €	Caja	262.987,00 €	Caja	474.662,19 €	Caja	695.020,96 €	Caja	926.186,90 €	Caja	718.927,34 €
Total Activo	926.500,00 €	Total Activo	956.587,00 €	Total Activo	994.862,19 €	Total Activo	1.041.820,96 €	Total Activo	1.099.586,90 €	Total Activo	718.927,34 €
Capital social	476.500,00 €	Capital social	476.500,00 €	Capital social	476.500,00 €	Capital social	476.500,00 €	Capital social	476.500,00 €	Capital social	476.500,00 €
Deudas	450.000,00 €	Deudas	450.000,00 €	Deudas	450.000,00 €	Deudas	450.000,00 €	Deudas	450.000,00 €	Deudas	- €
Reservas	- €	Reservas	- €	Reservas	30.087,00 €	Reservas	68.362,19 €	Reservas	115.320,96 €	Reservas	173.086,90 €
PyG	- €	PyG	30.087,00 €	PyG	38.275,19 €	PyG	46.958,77 €	PyG	57.765,95 €	PyG	69.340,43 €
Total Pasivo	926.500,00 €	Total Pasivo	956.587,00 €	Total Pasivo	994.862,19 €	Total Pasivo	1.041.820,96 €	Total Pasivo	1.099.586,90 €	Total Pasivo	718.927,34 €

## 7.8 CONSIDERACIONES FINALES Y LIMITACIONES

Cabe destacar la importancia de realizar una buena previsión de análisis de la inversión y rentabilidad del proyecto en caso de pretender llevarlo a cabo, ya que en este trabajo se ha utilizado una suposición de valores aproximados.

Por otro lado, será de gran interés contar con valores de referencia de los diversos parámetros económicos a la hora de gestionar una instalación que puedan servir para marcar la hoja de ruta de la entidad (Tabla 40).

Tabla 40: Ratios de Gestión (Del Hierro, 2015).

RATIOS DE GESTIÓN	MEDIA	LÍDERES
Socios / metro cuadrado	1	1,5
Facturación por socio/mes	55€	>100€
Facturación/metro cuadrado	390€/m <sup>2</sup>	>600€/m <sup>2</sup>
Facturación sobre cuota al mes	5€	>20€
Matrícula/ingresos	2%	4,5%
ATÍPICOS (SVA) / ingresos	15%	>25%
Gastos personal / ingresos	45%	<35%
Gastos suministros / ingresos		<12%
Gastos alquiler / ingresos		<15%
EBITDA	10%	>30%
Beneficio por socio/mes	3€	>20€
Beneficio por socio/año	36€	>240€
M. Seguridad sobre P.E.	10%	>30%
% éxito en ventas	50%	>75%
% impagados	3%	<1,5%
Asistencia diaria al club	35%	>40%
Tasa de rotación clientes	70%	<40%
Vida media del cliente	17 meses	>30 meses
Valor del cliente	2200€	>4000€
Socios utilizan Fitness	45%	>50%
Socios utilizan Activ. Dirigidas	40%	>50%
Socios utilizan Piscina	20%	>30%
Socios utilizan otros servicios	3%	>5%



## CAPÍTULO 8. ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA

---





## 8. ESTRUCTURA LEGAL DE LA EMPRESA

### 8.1 ELECCIÓN DE LA FORMA JURÍDICA DE LA EMPRESA

Según la Guía para creación de empresas del Centro Europeo de Empresas e Innovación del Principado de Asturias (CEEI-PAE, 2014) para tomar una decisión en cuanto a la elección de la forma jurídica ideal para la empresa, se deben conocer los distintos tipos de forma jurídica que la ley recoge, sus requisitos, ventajas e inconvenientes, valorándose los siguientes factores:

- **La actividad en sí misma:** En ocasiones es la propia normativa reguladora de una actividad la que exige la adopción de una forma jurídica determinada (ej. las agencias de viajes deben ser sociedades limitadas o anónimas). En otros casos, la naturaleza misma de la actividad puede llevar aparejado un alto riesgo que aconseje la limitación de responsabilidad, propia de las formas mercantiles.
- **El número de promotores que participan en el proyecto:** Se puede desarrollar la actividad económica en solitario, y en ese caso se podrá optar entre limitar o no la responsabilidad patrimonial (ej.: sociedad limitada unipersonal o empresario individual, respectivamente). Cuando hay más de una persona implicada, es recomendable, tanto desde una perspectiva legal como económica, acudir a una forma societaria, ya sea civil o mercantil.
- **El grado de implicación y experiencia de los promotores:** Antes de nada, un promotor debe calibrar y analizar las consecuencias, incluso personales, de su implicación en un proyecto empresarial, así como la responsabilidad patrimonial que se está dispuesto a asumir. Por ejemplo, si entre un grupo de personas hay una cuyo grado de implicación no es muy alto y no desea asumir excesivos riesgos, debería optarse por una forma mercantil que permita la participación de socios capitalistas. Puede ocurrir, además, que las personas que vayan a desarrollar la actividad no tengan experiencia en la materia, siendo en estos casos recomendable recurrir a la fórmula de Franquicia.
- **Complejidad de constitución y gestión:** Las formas societarias mercantiles, a pesar de las últimas novedades legales, son siempre de constitución mucho más compleja, pero no es aconsejable tomar la decisión basándose exclusivamente en la mayor o menor burocracia que la constitución pueda generar, dado que se trata de una cuestión relevante sólo en el momento inicial. Desde el punto de vista de la

gestión, cualquier proyecto empresarial debe nacer con vocación de crecimiento, lo que a medio o largo plazo siempre hace necesaria una gestión, no ya compleja, sino rigurosa y adaptada a la dimensión del negocio y a sus posibilidades de crecimiento.

- **Libertad de acción del emprendedor:** Lógicamente, el margen de actuación y la libertad en la toma de decisiones es absoluta en los casos del Empresario Individual y las sociedades unipersonales. En el extremo opuesto estarían las sociedades mercantiles personalistas, en las que no se decide en función del capital social que se tenga, sino que cada persona representa un voto.
- **Necesidades económicas del proyecto:** La dimensión económica del proyecto puede hacer necesario cierto nivel de inversión o de flujo de capitales que hagan aconsejable la limitación de responsabilidad patrimonial, lo que es especialmente evidente cuando por el tipo de actividad se impone legalmente un tipo de sociedad con un capital social mínimo superior al normal (ej. agencias de viajes).
- **La responsabilidad patrimonial que conlleva el desarrollo de la actividad:** Puede ser limitada a los bienes afectos al negocio o ilimitada, esto es, todo el patrimonio personal del empresario responde de los resultados. Este aspecto ha de ponerse en relación con la dimensión económica del proyecto y el grado de implicación de las personas que participan en él.
- **Aspectos fiscales y de seguridad social:** En general, las formas mercantiles suscitan cierto rechazo por llevar aparejado el Impuesto de Sociedades (IS), mientras que las formas que carecen de personalidad jurídica propia (Empresario Individual, Comunidad de Bienes, Sociedad Civil) tributan a través del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas (IRPF). Lo cierto es que, a priori, no existe un régimen fiscal más o menos ventajoso, sino que depende de los resultados económicos reales o potenciales del negocio. Por otra parte, existen formas bonificadas fiscalmente a través del Impuesto de Sociedades, como por ejemplo las Sociedades Cooperativas. Por otra parte, actualmente existe una fórmula societaria que cuenta con importantes ventajas fiscales, especialmente desde el punto de vista de la liquidez en los primeros ejercicios: la Sociedad Limitada Nueva Empresa. Otra cuestión que suele tenerse en cuenta es la posibilidad del promotor de cotizar en el régimen general, y no en el de autónomos, a través de una sociedad. Pero esto depende en realidad del porcentaje de participación que se tenga, por lo que debe valorarse caso por caso.

- **Rapidez y simplicidad de la tramitación:** Si las circunstancias o las preferencias de los promotores apuntan a una tramitación rápida y sin grandes complicaciones burocráticas las posibilidades se reducen a las fórmulas sin personalidad jurídica (Empresario Individual, Comunidad de Bienes, Sociedad Civil) y a la Sociedad Limitada Nueva Empresa en su versión telemática.

Teniendo en cuenta las características de las formas jurídicas existentes desarrolladas en el Anexo X, la forma jurídica más idónea para constituir la presente empresa será: SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (S.R.L. o S.L.).

La elección viene fundamentada por algunas de las recomendaciones aportadas anteriormente dadas por la CEEI-PAE (2014):

- **La actividad en sí misma:** El sector de la actividad física y deporte, no regula la adopción de ninguna determinada forma jurídica.
- **El número de promotores que participan en el proyecto:** No habiendo número máximo de socios como requisito para la composición de una Sociedad de Responsabilidad Limitada, representa una ventaja a la hora de poder incorporar nuevos promotores al ya existente.
- **El grado de implicación y experiencia de los promotores:** Teniendo en cuenta la poca experiencia acumulada por el promotor del proyecto, será una buena decisión limitar la responsabilidad.
- **Necesidades económicas del proyecto:** Sería ideal la constitución de la empresa bajo la forma jurídica: SOCIEDAD LIMITADA NUEVA EMPRESA (S.L.N.E), sin embargo, ésta limita el capital inicial desembolsado a 120.000€, siendo necesaria una inversión inicial mayor para la creación de este proyecto.

## 8.2 TRAMITES PARA LA CONSTITUCIÓN Y/O PUESTA EN MARCHA DE LA EMPRESA

Siguiendo las indicaciones de IPYME (2015), el proceso de constitución de una SOCIEDAD DE RESPONSABILIDAD LIMITADA (S.R.L. o S.L.) bajo la forma de constitución telemática es el siguiente:

## TRÁMITES PREVIOS:

- **Reserva de la Denominación Social:** Este trámite es posible realizarlo a través de la web del Registro Mercantil Central. Una vez obtenido el certificado, se debe adjuntar copia al realizar el DUE. La validez del certificado es de tres meses renovables por otros tres meses más, es importante tener en cuenta estos plazos para evitar que la certificación pueda caducar durante el proceso de constitución de la sociedad.
- **Aportación del Capital Social:** Para la acreditación hay que distinguir dos tipos de aportaciones:
  - **Aportaciones dinerarias:** se entregará un certificado bancario que acredite el depósito del dinero correspondiente por cada uno de los socios que realiza la aportación.
  - **Aportaciones no dinerarias:** se aconseja consultar con la notaría, de forma previa, qué documentos serán necesarios para justificar el valor de los bienes aportados. Los socios casados en régimen económico de separación de bienes deberán acudir a la notaría con las capitulaciones matrimoniales.

## CUMPLIMENTACIÓN DEL DUE:

- Cumplimentar el Documento Único Electrónico (DUE), por sí mismo o acudiendo a un Punto de Atención al Emprendedor (PAE). Con el envío del DUE, se genera una solicitud de cita con la Notaría elegida para el otorgamiento de la escritura pública de constitución de la sociedad. Esta cita se obtiene de forma inmediata por medio de una comunicación en tiempo real con el sistema de la Agenda Notarial, que facilita los datos de la Notaría, la fecha y hora de la cita.

El emprendedor deberá acudir a la cita con el Notario aportando:

- El certificado de desembolso del capital social (la obtención de este certificado se ha explicado anteriormente en "Aportación del capital social").
- El certificado negativo de la denominación social obtenido en el Registro Mercantil Central la obtención de este certificado se ha explicado en "Reserva de Denominación Social").

## **PASOS QUE REALIZA EL SISTEMA TELEMÁTICO DE CREACIÓN DE EMPRESAS, SIN INTERVENCIÓN DEL EMPRENDEDOR, UNA VEZ CUMPLIMENTADO EL DUE:**

- Solicitud del NIF provisional
- Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados
- Inscripción en el Registro Mercantil Provincial
- Trámites en la Seguridad Social
- Expedición de la Escritura inscrita
- Solicitud del NIF definitivo de la sociedad

## **TRÁMITES COMPLEMENTARIOS**

Trámites complementarios que se pueden realizar a través de la cumplimentación del DUE.

- Inscripción de ficheros de carácter personal en la Agencia Española de protección de datos
- Solicitud de reserva de Marca o Nombre Comercial en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM)
- Solicitud de Licencias en el Ayuntamiento
- Comunicación de los contratos de trabajo al Servicio Público de Empleo Estatal.

## **TRÁMITES NO INCLUIDOS EN EL SISTEMA**

Existen una serie de trámites necesarios para constituir la SRL que todavía no están cubiertos por CIRCE. Entre ellos:

- La comunicación de la apertura del Centro de Trabajo (incluido en el procedimiento telemático sólo para la Región de Murcia), este trámite se realiza en caso de tener contratados trabajadores.
- La obtención y legalización de los libros.
- Inscripción, en su caso, en otros organismos oficiales y/o registros.

### 8.3 DATOS DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

Tabla 41: Datos de Identificación de la empresa

DATOS DE IDENTIFICACIÓN		
<b>Razón Social:</b> C.D 55 Y MÁS	<b>N.I.F.:</b> BXXXXXXXXX	
<b>Forma Jurídica:</b> Sociedad de Responsabilidad Limitada (S.R.L)		
<b>Domicilio Social:</b> No definido.		
<b>Capital Social:</b> 476.500€	<b>% desembolsado:</b>	
<b>Ampliación prevista:</b> No.	<b>Fecha de ampliación:</b>	
<b>Participación capital extranjero:</b> No.		
<b>Relación de Socios</b>		
<b>Nombre y apellidos o razón social</b>	<b>DNI o NIF</b>	<b>%</b>
Carlos Cordeiro Hernández	44746665-G	100
<b>Objeto Social:</b> Servicios deportivos, clases dirigidas, centro deportivo y educación mediante el movimiento, entrenamiento personal y organización de eventos.		
<b>Órganos de administración y gestión:</b> Junta general de socios y administradores.		

## CAPÍTULO 9. CALENDARIO DE EJECUCIÓN

---





## **9. CALENDARIO DE EJECUCIÓN**

### **9.1 LISTADO DE TAREAS A DESARROLLAR**

A continuación se presenta una propuesta de manera resumida de algunos de los trámites y acciones a desarrollar antes del comienzo del funcionamiento de los servicios del centro deportivo. En el anexo X se detallan todos los trámites legales y administrativos de las sociedades mercantiles acorde a la estructura propuesta por el Observatorio Ocupacional de la Universidad Miguel Hernández de Elche (2011, p. 82).

#### **A. TRÁMITES ADMINISTRATIVOS**

##### **1. TRÁMITES PREVIOS:**

- Reserva de la Denominación Social
- Aportación del Capital Social

##### **2. CUMPLIMENTACIÓN DEL DUE**

##### **3. PASOS QUE REALIZA EL SISTEMA TELEMÁTICO DE CREACIÓN DE EMPRESAS, SIN INTERVENCIÓN DEL EMPRENDEDOR, UNA VEZ CUMPLIMENTADO EL DUE:**

- Solicitud del NIF provisional
- Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos Documentados
- Inscripción en el Registro Mercantil Provincial
- Trámites en la Seguridad Social
- Expedición de la Escritura inscrita
- Solicitud del NIF definitivo de la sociedad

##### **4. TRÁMITES COMPLEMENTARIOS**

- Inscripción de ficheros de carácter personal en la Agencia Española de protección de datos
- Solicitud de reserva de Marca o Nombre Comercial en la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM)
- Solicitud de Licencias en el Ayuntamiento

- Comunicación de los contratos de trabajo al Servicio Público de Empleo Estatal.

## **5. TRAMITES NO INCLUIDOS EN EL SISTEMA**

- La comunicación de la apertura del Centro de Trabajo
- La obtención y legalización de los libros.
- Inscripción, en su caso, en otros organismos oficiales y/o registros.

## **B. INVERSIONES Y GASTOS**

### **1. TERRENOS, LOCALES E INSTALACIONES**

- Búsqueda de un local que cumpla con las características adecuadas dentro de la zona de influencia detallada en el presente estudio; Distrito de Chamberí, Local de aproximadamente 700m<sup>2</sup> distribuidos en una sola planta y con las mejores condiciones iniciales posibles para el desarrollo de la actividad.
- Alquiler del Local: Se tratará de conseguir un local un alquiler de acorde al precio de mercado de la zona (11€/m<sup>2</sup>). Se intentará negociar condiciones favorecedoras traducidas en una disminución del precio de alquiler durante los primeros meses/año.
- Inicio de las obras de acondicionamiento del local:
  - Reunión con el arquitecto y aparejador responsables para la elaboración conjunta del diseño de las instalaciones atendiendo a los parámetros de funcionalidad deseados.
  - Licencia de obras y/o actividad por procedimiento ordinario abreviado.
  - Contratación de un seguro que cubra los riesgos de incendio y de responsabilidad civil frente a terceros.
  - Elaboración de un plan de revisiones periódicas para los equipos de protección contra incendios y un plan de emergencia.
  - Inicio de las obras propiamente dichas.
  - Conclusión de las obras.

- Solicitar Licencia de Ocupación y Funcionamiento.
- Solicitar Licencia de Actividades e Instalaciones.

## **2. BIENES DE EQUIPO E INVERSIONES INMATERIALES**

- Contacto con los proveedores adecuados según las necesidades en equipamiento del local.
- Negociación con los proveedores.
- Cierre de acuerdo con un determinado proveedor.
- Compra de Mobiliario.
- Recepción e instalación del mobiliario.
- Recepción del equipamiento.
- Montaje del equipamiento.

## **3. CONTRATACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

- Realización fase de reclutamiento de recursos humanos.
- Selección de los recursos humanos necesarios.
- Formación de los recursos humanos, familiarización con la misión, filosofía y valores de la empresa.
- Elaboración de la programación anual de cada servicio de actividades.
- Contratación de la subcontrata de limpieza.

## **4. EJECUCIÓN DEL PLAN DE MARKETING PRE-APERTURA**

- Elaboración de la imagen, marca o logotipo del centro deportivo.
- Diseño de página web y creación de perfiles en redes sociales.
- Contactar con Colegio de Médicos y de Licenciados en Ciencias de la Actividad Física y Deporte.
- Elaborar y desarrollar sesiones de promoción de la actividad física y promoción del centro deportivo dentro de centros municipales de mayores, residencias de mayores, etc.
- Colocación y distribución de carteles informativos y folletos en centros de salud y centros de mayores.

- Comunicar a la prensa local la inminente apertura del primer centro deportivo en España exclusivo para personas mayores.

## 9.2 CALENDARIO DE EJECUCIÓN

La temporalización de la propuesta de acciones a llevar a cabo previo a la apertura del centro aparece definida a continuación (Tabla 42)

Tabla 42: Temporalización calendario pre-apertura.

CALENDARIO DE EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES PRE-APERTURA						
Actividad	Temporalización (Meses)					
	1	2	3	4	5	6
1. Trámites Previos						
2. Inversiones y gastos						
- Terrenos, locales e instalaciones						
- Bienes de equipo e inversiones materiales						
3. Contratación de Recursos Humanos						
4. Ejecución del Plan de Marketing Pre-Apertura						

# CAPÍTULO 10. RESUMEN Y VALORACIÓN

---



## 10. RESUMEN Y VALORACIÓN

El gradual envejecimiento demográfico acaecido durante los últimos años hace que las previsiones sitúen a España como el segundo país más envejecido del mundo en 2050 (Ramos y Pinto, 2005).

Este aumento de la población adulta en España se ha ido produciendo de manera paralela al aumento progresivo de la práctica de actividades físico deportivas de este rango de edad, pasando de un escaso 1% de práctica deportiva en los años 80 a un 19% en 2010 en las personas mayores de 65 años, aumentando hasta un 30% de práctica en los mayores de 55 años.

Además, la manera en la cual ocupamos nuestro tiempo varía con la edad, aumentando las horas de tiempo de ocio a medida que se entra en una edad avanzada. Esto predispone positivamente a la actividad física y deporte como forma de ocupar este tiempo de ocio.

Partiendo de estos resultados y de los ya expuestos a lo largo del presente trabajo, se considera que la creación de un centro deportivo para personas mayores representa tanto una necesidad como una demanda en la sociedad actual, pudiendo ser económicamente una oportunidad de negocio siempre y cuando se sepan interpretar los resultados de los estudios de la demanda de actividad física de las personas mayores y se traduzcan en una oferta de actividades y servicios adaptados a sus necesidades.

En el presente Plan de Empresa, se ha tratado de plasmar una propuesta de centro deportivo, en base al estudio de la demanda. No obstante, se podrían considerar otras propuestas o modificaciones tanto en el diseño de las instalaciones como en la oferta de servicios y actividades siempre y cuando sean justificados por los estudios de demanda existentes. De esta forma, sería interesante ahondar más en la búsqueda de la oferta deportiva municipal que se pudiera estar ofertando para personas mayores y que en este trabajo no se logró identificar en el caso de existir.

Por otra parte, una posible modificación con respecto al proyecto actual a ser considerada sería la incorporación de un vaso de piscina como espacio de actividad, pues atendiendo a los resultados del estudio realizado por Martínez del Castillo et al. (2009), las actividades físicas en el medio acuático constituyen una de las grandes preferencias en cuanto a la práctica de actividad física tanto para la demanda establecida como para la demanda latente.

Por último he de destacar la gran oportunidad de aprendizaje que me ha supuesto la elaboración de este Trabajo Fin de Máster, sin embargo considero que el carácter académico del mismo le acaba por restar transferencia en su

posible uso como plan de creación de empresa en el ámbito profesional. Asimismo, he de subrayar como limitación a la hora de elaborar un trabajo de esta extensión y características el tener que realizarlo de manera individual y paralelamente al resto de la carga lectiva de este Máster Universitario.



# CAPÍTULO 11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

---



## 11. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abellán, A. y Pujol Rodríguez, R. (2013). *Un perfil de las personas mayores en España, 2013. Indicadores estadísticos básicos*. Recuperado de <http://envejecimiento.csic.es/documentos/documentos/enred-indicadoresbasicos13.pdf>
- Abellán, A. y Pujol Rodríguez, R. (2015). *Un perfil de las personas mayores en España, 2015. Indicadores estadísticos básicos*. Recuperado de <http://envejecimiento.csic.es/documentos/documentos/enred-indicadoresbasicos15.pdf>
- American Council on Exercise (1998) Exercise for Older Adults. *ACE'S Guide for fitness professionals*: Champaign Illinois, Human Kinetics.
- Aparicio García-Molina, V.A., Carbonell Baeza, A. y Delgado Fernández, M. (2010). Beneficios de la actividad física en personas mayores. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 10(40), 556-576.
- Ayuntamiento de Madrid (2014). *Madrid*. Recuperado el 3 de Mayo de 2015 de <http://www.madrid.es/portales/munimadrid/es/Inicio/EIAyuntamiento/EstadisticaDistritosencifras/07Chamberi?vgnextfmt=detNavegacion&vgnextoid=15d5e73dab72b310VgnVCM1000000b205a0aRCRD&vgnnextchannel=27002d05cb71b30VgnVCM1000000b205a0aRCRD>
- Campos, A. (2005). *Situación profesional de las personas que trabajan en funciones de actividad física y deporte en la Comunidad Autónoma Valenciana (2004)*. (Tesis Doctoral) Universidad de Valencia, Valencia.
- Campos, A. (2010). *Dirección de recursos humanos en las organizaciones de la actividad física y del deporte*. Madrid: Síntesis.
- Campos, A., Jiménez-Beatty, J. E., González, M. D., Martín, M., y Del Hierro, D. (2011). Demanda y percepción del monitor de las personas mayores en la actividad física y deporte en España. *Revista de psicología del deporte*, 20(1), 61-77.
- Castillo-Garzón, M. J., Ruiz, J. R., Ortega, F. B., y Gutiérrez, Á. (2006). Anti-aging therapy through fitness enhancement. *Clinical Interventions in Aging*, 1(3), 213–220.
- Causapie, P. (2011). *Envejecimiento activo. Libro blanco. Ministerio de Sanidad, Política Social e Igualdad*. Recuperado de

[http://www.imsero.es/InterPresent1/groups/imsero/documents/binario/8088\\_8089libroblancoenv.pdf](http://www.imsero.es/InterPresent1/groups/imsero/documents/binario/8088_8089libroblancoenv.pdf)

- CEEI-PAE (2014). *Guía online de plan de creación de empresas*. Llanera: Centro Europeo de Empresas e Innovación del Principado de Asturias. Recuperado el 23 de Mayo de 2015 de <http://www.guia.ceei.es/>
- Chodzko-Zakjo, W. (2006). The USA national Strategic Plan for promoting physical activity in the mid-life and older adult population. *Studies in Physical Culture & Tourism*, 13, 15-18.
- De la Vega, R. (2004): "Reflexiones críticas en torno a la gestión de recursos humanos por competencias". *Boletín de estudios económicos*, 183, 399-424.
- Del Hierro, D. (2009) *Dirección económica y marketing de servicios de actividad física para personas mayores*. (Tesis doctoral). Universidad de Alcalá, Madrid.
- Del Hierro, D. (2015). *Estudio de viabilidad económica y financiera en entidades deportivas de nueva creación. Apuntes del Máster Universitario en Dirección de Organizaciones e Instalaciones Deportivas (Universidad de Alcalá)*. Alcalá de Henares. Material no publicado.
- Fernández Ríos, M. (2014) *Valoración de puestos de trabajo. Apuntes del Máster Universitario en Dirección de Organizaciones e Instalaciones Deportivas (Universidad de Alcalá)*. Alcalá de Henares. Material no publicado.
- Ferrand, A. Nardi, M. y Gambau, V. (2012). *Marketing en el fitness*. Badalona: Editorial Paidotribo.
- García Ferrando, M. (2001). *Los españoles y el deporte: prácticas y comportamientos en la última década del siglo XX*. Madrid: MEC-D-CSD.
- García Ferrando, M. (2006). Veinticinco años de análisis del comportamiento deportivo de la población española (1980-2005). *Revista internacional de sociología*, 64(44), 15-38.
- García Ferrando, M. y Llopis, R. (2011). Ideal democrático y bienestar personal. Encuesta sobre los hábitos deportivos en España 2010. *Madrid: Centro de Investigaciones Sociológicas-Consejo Superior de Deportes*.
- Grande, I. (2010). Marketing senior. En J. Sánchez Herrera y T. Pontado (Coord.), *Estrategias de marketing para grupos sociales* (pp. 195-232). Madrid: Esic Editorial.

- Grande, I. (Sin fecha) *Las actitudes de los consumidores mayores ante la compra y sus consecuencias sobre la gestión de marketing*. Recuperado el 5 de Junio de 2015 de [http://consumo-inc.gob.es/publicac/EC/1999/EC51/EC51\\_03.pdf](http://consumo-inc.gob.es/publicac/EC/1999/EC51/EC51_03.pdf)
- INE (2015, 27 de Marzo). Producto Interior Bruto regional. Año 2014 Cuentas de renta del sector hogares. Serie 2010-2012. *INE. Notas de Prensa*.
- International Health, Racquet and Sportsclub Association. (2006). *State of the health club industry. Global Market Report*. Boston, MA: IHRSA.
- López, A. (2001). La calidad del servicio en instalaciones deportivas acuáticas: un estudio cualitativo. *Revista Agua Gestión*, 53, 30-36.
- Martilla, J.A. y James, J.C. (1977) Importance performance analysis. *Journal of Marketing* 2, 77-79.
- Martín, M (2014) *Proyecto I+D+i Necesidades, barreras e innovaciones en la oferta deportiva a las mujeres adultas en España*. Recuperado de <http://www.manelvalcarce.com/documentos/finish/7-documentos/110-informe-de-innovaciones-barreras-y-necesidades-en-deporte-femenino.html>
- Martín, M., Martínez del Castillo, J., Ferro, S. (2012). ¿Cómo pueden las organizaciones deportivas impulsar la práctica de actividades físico-deportivas en la vejez? *ANDULI Revista de Ciencias Sociales* 11, 23-40.
- Martín, M., Moscoso, D. y Pedrajas, N. (2013). Diferencias de género en las motivaciones para practicar actividades físico-deportivas en la vejez / Gender differences in motivations to practice physical activity and sport in old age. *Revista Internacional de Medicina y Ciencias de la Actividad Física y el Deporte*, 13(49), 121-129.
- Martínez del Castillo, J., Jiménez-Beatty J.E., González, M.D., Graupera, J.L., Martín, M., Campos, A. y Del Hierro, D. (2009). Los hábitos de actividad física de las mujeres mayores en España. *Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 14(5), 81-93.
- Martínez del Castillo, J., Jiménez-Beatty Navarro, J. E., Santacruz Lozano, J. A., Martín Rodríguez, M., y Rivero Herráiz, A. (2011). La recomendación médica y el tipo de demanda de actividad física en las personas mayores de la provincia de Guadalajara. *RICYDE. Revista Internacional de Ciencias del Deporte*, 7(23), 1-13.
- Martínez del Castillo, J., Jiménez-Beatty, J. E., Campos, A., Del Hierro, D., Martín, M. y González Rivera, M. D. (2007). Barreras organizativas y sociales en la

práctica de actividad física en la vejez. *Motricidad. European Journal of Human Movement*, 19, 19-35.

Martínez del Castillo, J., Martín Rodríguez, M., Hierro Pinés, D. D., Jiménez-Beatty Navarro, J. E., y González Rivera, M. D. (2008). Barreras a la actividad física en las mujeres adultas y alternativas de conciliación. *Actividad física y deporte: ciencia y profesión*, (9), 12-24.

Martínez Ferrer, M.A. (2015). *Planificación y gestión de servicios de fitness y wellness para mujeres y varones jóvenes y adultos: LAS CLASES COLECTIVAS. Apuntes del Máster Universitario en Dirección de Organizaciones e Instalaciones Deportivas (Universidad de Alcalá). Alcalá de Henares*. Material no publicado.

Milner, C. (2003a). Six steps to age-friendly advertising. *Journal on Active Aging*, 2(3), 16-23.

Milner, C. (2003b). 10 tips for selling with credibility. *Journal on Active Aging*, 2(2), 34-35.

Ministerio de Industria, Energía y Turismo (2015). *Emprendedores y PYME*. Recuperado el 23 de Mayo de 2015 de <http://www.ipyme.org/es-ES/DesarrolloProyecto/FormasJuridicas/Paginas/FormasJuridicas.aspx>

Observatorio Ocupacional de la U.M.H. (2011). *Manual para la Creación de Empresas por Universitarios*. Elche: Servicio de publicaciones Universidad Miguel Hernández de Elche.

OMS (1998). *La política SALUD21 para la Región Europea de la OMS*. Madrid: Ministerio de Sanidad y Consumo.

Osterwalder, A., Pigneur, Y, Oliveira, M. A. Y., y Ferreira, J. J. P. (2011). Business Model Generation: A handbook for visionaries, game changers and challengers. *African Journal of Business Management*, 5(7).

Project y Market Ltda (2010). *Frecuencia de clientes en gimnasios y centros deportivos*. Recuperado el 11 de Junio de 2015 de <http://www.slideshare.net/projectccu/recinto-deportivo-rancagua>

Ramos, P. y Pinto, J.A. (Coords.) (2005). *Actividad física y ejercicio en los mayores*. Madrid: Instituto de Salud Pública - Comunidad de Madrid.

Real Decreto 1332/2006, de 21 de noviembre, *por el que se regulan las especificaciones y condiciones para el empleo del Documento Único*

*Electrónico (DUE) para la constitución y puesta en marcha de sociedades de responsabilidad limitada mediante el sistema de tramitación telemática.* Boletín Oficial de Estado, 286 de 30 de noviembre de 2006.

Real Decreto 314/2006, de 17 de marzo, *por el que se aprueba el Código Técnico de la Edificación.* Boletín Oficial de Estado, 74 de 28 de Marzo de 2006.

Real Decreto Legislativo 1/2010, de 2 de julio, *por el que se aprueba el texto refundido de la Ley de Sociedades de Capital.* Boletín Oficial de Estado, 161 de 3 de julio de 2010.

Resolución de 19 de septiembre de 2014, de la Dirección General de Empleo, *por la que se registra y publica el III Convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios.* Boletín Oficial del Estado, 02 de octubre de 2014.

Resolución de 24 de noviembre de 2014, de la Dirección General de Empleo, *por la que se corrigen errores en la de 19 de septiembre de 2014, por la que se registra y publica el III Convenio colectivo estatal de instalaciones deportivas y gimnasios.* Boletín Oficial del Estado, 01 de diciembre de 2014.

Rhodes, R. E., Martín, A. D., Taunton, J. E., Rhodes, E. C., Donnelly, M., y Elliot, J. (1999). Factors associated with exercise adherence among older adults: an individual perspective. *Sports Medicine*, 28(6), 397-411.

Romo, V., García, J. y Cancela, J. M. (2007). Hacia una herramienta de evaluación de la calidad percibida de los programas de actividad física y deporte para personas mayores. En P. Montiel, A. Merino, A. Sánchez y A. Heredia (comps.), *II Congreso internacional de actividad físico deportiva para mayores* (pp.478-484). Málaga: Instituto Andaluz del Deporte.

Sanner, B. (2004). Creating age-friendly websites. *Journal on Active Aging*, 3(4), 20-24.

Santacruz, J.A. (2015) *Equipamientos fitness y wellness en instalaciones deportivas. Apuntes del Máster Universitario en Dirección de Organizaciones e Instalaciones Deportivas (Universidad de Alcalá).* Alcalá de Henares. Material no publicado.

- Shephard, R. (1994). Determinants of exercise in people aged 65 years and older. En Dishman, R. (ed.), *Advances in exercise adherence*. Champaign, IL: Human Kinetics Publishers.
- Sin autor (2015) *El Idealista*. Recuperado el 3 de Marzo de 2015 de [http://www.idealista.com/alquiler-locales/madrid/chamberi/gaztambide/con-metros-cuadrados-mas-de\\_500,metros-cuadrados-menos-de\\_1000/](http://www.idealista.com/alquiler-locales/madrid/chamberi/gaztambide/con-metros-cuadrados-mas-de_500,metros-cuadrados-menos-de_1000/)
- Sin autor. (2010) *Diario El Distrito*. Recuperado el 3 de Marzo de 2015 de <http://www.eldistrito.es/frontend/eldistrito/Chamberi-Es-El-Distrito-Con-Mayor-Renta-Per-Capita-De-La-Ciu-vn7239-vst30>
- Śniadek, J. (2006). Age of seniors: a challenge for tourism and leisure industry. *Studies in Physical Culture & Tourism*, 13, 103-105.
- Spidurso, W. (1995) *Physical Dimensions of Aging*. Champaign Illinois, Human Kinetics.
- Stephens, T. y Craig, C.L. (1990). The well being of Canadians. Highlights of the 1988. Campbell's Survey. Ottawa: *Canadian Fitness and Lifestyle Research Institute*, 1-123.
- Viñaspre, P. (2013). *Mercado fitness*. Recuperado el 04 de marzo de 2015, de: <http://www.mercadofitness.com/blog/expertos/estrategias-de-marketing-que-funcionan/>.
- Vogel, A. (2007). Outside the fitness-marketing box: promoting your services to older adults. *Fitness Business Canada*, 8(3), 30-30.
- Vogel, T., Brechat, P. H., Leprêtre, P. M., Kaltenbach, G., Berthel, M. y Lonsdorfer, J. (2009). Health benefits of physical activity in older patients: a review. *International Journal of Clinical Practice*, 63(2), 303-320.
- Weisser, B., Preuss, M. y Predel, H. G. (2009). Physical activity for prevention and therapy of internal diseases in the elderly. *Medizinische Klinik (Munich, Germany: 1983)*, 104(4), 296-302.



## CAPÍTULO 12. ANEXOS

---



## 12. ANEXOS

Anexo I. Curriculum Vitae del Emprendedor.

Anexo II. Análisis profundo de la competencia en el distrito de Chamberí.

Anexo III. Cuestionario para la medición de la calidad del servicio (Ferrand, Nardi y Gambau, 2012, p. 110).

Anexo IV. Matriz IPA. (Martilla y James, 1977).

Anexo V. Análisis y Descripción del Puesto de Trabajo de un Entrenador Personal.

Anexo VI. Descripción del Puesto de Trabajo de un Entrenador Personal.

Anexo VII. Evaluación del Desempeño de un Entrenador Personal.

Anexo VIII. Propuesta de Presupuesto elaborada por Technogym.

Anexo IX. Tipos de formas jurídicas (IPYME, 2015).

Anexo X. Trámites legales y administrativos de las sociedades mercantiles (Observatorio Ocupacional UHM, 2011).



## **CURRICULUM VITAE (ACTUALIZADO A JUNIO DE 2015)**

### **Datos Personales**

Nombre: Carlos

Apellidos: Cordeiro Hernández

Fecha de Nacimiento: 27/07/1990

Lugar

Dirección:

C.P:

Contacto:

- Móvil:
- Correo:
- LinkedIn: Carlos Cordeiro Henández

### **Formación Académica**

#### Universitaria:

2009/2014: Graduado en Ciencias de la Actividad Física y del Deporte (Universidad de Las Palmas de Gran Canaria)

- Estancia ERASMUS de 6 meses en la Facultad de Deportes de la Universidad de Oporto (Portugal).

2014/ Previsto acabar en Junio 2015: Máster Universitario en Dirección y Organización de Instalaciones y Servicios Deportivos (Universidad de Alcalá, Universidad Politécnica de Madrid y Universidad de León).

### **Formación Continua:**

Ha realizado diversos cursos de formación continua apoyados por la organización colegial COLEF Canarias, así como por la Fundación Universitaria de Las Palmas:

- Curso de Técnicas Antropométricas (AMEFDA)
- Curso de Gestión de Instalaciones Deportivas (ULPGC)

- Curso de Psicología Motivacional (FULP)
- Curso Dirección de Equipos e Iniciación al Coaching Grupal (FULP)
- Certificado Oficial Nivel Básico de Special Olympics España.
- Curso Entrenamiento en Suspensión (GEDECAN)
- Curso Entrenamiento con FlexBands (ULPGC)

#### **Idiomas:**

- Nivel B2 en Inglés acreditado por la Escuela Oficial de Idiomas de Las Palmas de Gran Canaria.
- Nivel B1 en Portugués por el Aula de Idiomas de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

#### **Publicaciones:**

- “Estudio de la condición Física en personas con discapacidad intelectual” (2014) FEAPS Canarias:  
[http://www.feapscanarias.org/index.php?option=com\\_content&view=article&id=241:estudio-de-la-condicion-fisica-den-personas-con-discapacidad-intelectual](http://www.feapscanarias.org/index.php?option=com_content&view=article&id=241:estudio-de-la-condicion-fisica-den-personas-con-discapacidad-intelectual)

#### **Aportaciones a Congresos y Jornadas:**

- “El ROI de las Redes Sociales” (2015). Póster con motivo del Sport Business Symposium (Lleida, 2015).

#### **Experiencia Laboral:**

- FNEID-ASOMED (Abril 2015/Junio 2015); (Prácticas del Máster en Dirección y Organización de Instalaciones y Servicios deportivos). Colabora en la organización del XIV Congreso Nacional de Empresarios de Instalaciones Deportivas y las Jornadas Técnicas de Marketing Deportivo celebradas en el entorno de la GYM FACTORY (Madrid, 2015).
- Profesor en prácticas para el IES José Frugoni "La Rocha" desde Febrero de 2013 hasta Mayo de 2013, elaborando e impartiendo contenidos de la asignatura de Educación Física a alumnos de Educación Secundaria Obligatoria y Bachillerato.

**Voluntariados y colaboraciones:**

- Colabora como voluntario para el C.B Gran Canaria en labores de logística en el desarrollo de los partidos como local en ACB y Eurocup (2011/2014).
- Gran Canaria Maratón 2014: Colabora como voluntario en un puesto de avituallamiento a los corredores.
- Gimnasio Ciudad Residencial Universitaria de la Universidad de Alcalá: Colabora como técnico de sala y organizador de actividades de Entrenamiento Funcional (2015).



**Otra información de Interés:**

- Permiso B de conducción.
- Colegiado 55,920 (COLEF Canarias).

## CENTROS DEPORTIVOS Y GIMNASIOS DEL BARRIO DE CHAMBERÍ (Junio 2015)

	<p><b>Nombre:</b> Curves Chamberí  <b>Localización:</b> C/ Vargas 4-6, 28003 Madrid.  <b>Horario de apertura:</b> Lunes a Viernes de 09:30 a 21:30.  <b>Misión:</b> "Curves International Inc. es una de las mayores cadenas de clubs de fitness para mujeres. Somos conocidos por nuestro circuito de 30 minutos que ejercita los principales grupos musculares con el entrenamiento de fuerza, la actividad cardiovascular y los estiramientos, y que siempre cuenta con una entrenadora para ayudar a las socias de manera adecuada, responder a sus preguntas y animarlas".</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> <a href="http://www.curves.eu/es">http://www.curves.eu/es</a></li> <li> <a href="https://www.facebook.com/curveschamberi1?fref=ts">https://www.facebook.com/curveschamberi1?fref=ts</a></li> </ul>
	<p><b>Nombre:</b> Golf Canal  <b>Localización:</b> Avenida Filipinas, s/n, 28003 Madrid.  <b>Horario de apertura:</b> Lunes a Domingo de 09:00 a 22:00  <b>Misión:</b> "Nuestra misión, hacer del golf un deporte cada día más popular, además de poner a disposición de los ya aficionados nuestro campo de prácticas y niveles superiores de escuela".  <b>Instalaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Golf: Pitch &amp; Putt de 9 hoyos par 27</li> <li>- Pádel: 8 pistas.</li> <li>- Fútbol: 1 campo de fútbol 11 y un campo de fútbol 7.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li> <a href="http://www.golfcanal.com/">http://www.golfcanal.com/</a></li> <li> <a href="https://www.facebook.com/GolfCanal/timeline">https://www.facebook.com/GolfCanal/timeline</a></li> <li> @GolfCanal</li> </ul>
	<p><b>Nombre:</b> City Pilates  <b>Localización:</b> c/ Ruíz 27, 28010 Madrid  <b>Horario de apertura:</b> De 08:00 a 22:00.  <b>Misión:</b> "Ofrecemos clases de máquinas y suelo, Pilates para embarazadas y postparto, así como Pilates para mayores y trabajamos con casos especiales todo en grupos reducidos o en clases privadas".  <b>Servicios:</b> Pilates suelo y máquinas, embarazadas, postparto, mayores y formación de profesores.  <b>Precios:</b> 55€/mes (Dos veces por semana) servicio de Pilates para mayores.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> <a href="http://www.city-pilates.com/">http://www.city-pilates.com/</a></li> <li> <a href="https://www.facebook.com/CityPilatesMadrid?fref=ts">https://www.facebook.com/CityPilatesMadrid?fref=ts</a></li> </ul>



	<p><b>Nombre:</b> Ashtanga Yoga  <b>Localización:</b> Calle de Sta Engracia, 70, 28010 Madrid.  <b>Horario de apertura:</b> De 06:45 a 21:00.  <b>Misión:</b> "Mysore House nace como lugar de conexión, de parar, de respirar.... Un lugar de encuentro con uno mismo, el silencio y con lo más básico de nuestra existencia, lo primero que hacemos y lo último también, con la respiración...".  <b>Precios:</b> 70€/mes.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> <a href="http://ashtanga-yoga.es/">http://ashtanga-yoga.es/</a></li> <li> <a href="https://www.facebook.com/pages/Ashtanga-Yoga-Mysore-House-Madrid/367673876594474?sk=timeline">https://www.facebook.com/pages/Ashtanga-Yoga-Mysore-House-Madrid/367673876594474?sk=timeline</a></li> </ul>
	<p><b>Nombre:</b> Centro Vitalus  <b>Localización:</b> c/ Palafox 12, 28010 Madrid.  <b>Horario de apertura:</b> De 09:00 a 21:00.  <b>Misión:</b> "El centro de Fisioterapia VitaSalus abre sus puertas en mayo del año 2002 con una clara vocación: dar servicios de fisioterapia de gran calidad, aplicando todos los medios terapéuticos necesarios, tanto manuales como instrumentales, fundamentados en una buena valoración fisioterápica, y permitiendo la más óptima recuperación del paciente en el menor tiempo posible.  Para ello, contamos con profesionales titulados de alta cualificación y experiencia, así como unas instalaciones especialmente diseñadas para el tratamiento de todo tipo de pacientes (pacientes neurológicos, postquirúrgicos, politraumatizados, etcétera), y con lesiones y dolencias cada vez más frecuentes en nuestros días (dolor de espalda, lesiones traumatológicas, articulares, deportivas, etc) persiguiendo la excelencia en la calidad de los tratamientos".  <b>Servicios de Actividad Física:</b> Pilates suelo y máquinas y Entrenamiento Funcional.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> <a href="http://www.centrovitalus.com/">http://www.centrovitalus.com/</a></li> <li> <a href="https://www.facebook.com/centrovitalus">https://www.facebook.com/centrovitalus</a></li> </ul>
	<p><b>Nombre:</b> GOfit Vallehermoso  <b>Localización:</b> Av. de Filipinas, 7, 28003 Madrid.  <b>Horario de apertura:</b> Lunes a Viernes de 06:00 a 00:00.  <b>Misión:</b> "Nuestro objetivo es tu salud, por eso, nuestra filosofía se basa en los siguientes pilares: GO fit es la fórmula naranja, GO fit es para todos, GO fit es calidad de servicio, GO fit es excelencia en la relación calidad-precio., GO fit es un modelo de centro deportivo moderno, GO fit es diversidad, pluralidad y punto de encuentro".  <b>Instalaciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Superficie total de instalaciones: 26.724 m2</li> <li>Número de salas: sala de fitness de más de 1.500 m2 y 4 salas para actividades dirigidas</li> <li>Piscinas: 2 interiores (vaso nado y vaso aprendizaje) y 1</li> </ul>

	<p>exterior (vaso nado)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pistas de pádel: 3 pistas</li> <li>• Otros: Pabellón de deportes, spa (interior y exterior), sauna, solárium, jacuzzi exterior y gran parking para abonados</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>•  <a href="http://www.go-fit.es/Centro.aspx?centro=GF10">http://www.go-fit.es/Centro.aspx?centro=GF10</a></li> <li>•  <a href="https://www.facebook.com/gofitvallehermoso">https://www.facebook.com/gofitvallehermoso</a></li> <li>•  @GOfit_es</li> <li>•  GO fit</li> </ul>
	<p><b>Nombre:</b> D-Fit Health Club  <b>Localización:</b> Calle de Manuel Cortina, 5, 28010 Madrid.  <b>Horario de apertura:</b>  <b>Misión:</b> “D-Fit Health Club lo formamos un grupo de profesionales dedicados a ti, nuestra labor es ayudarte, guiarte, aconsejarte sobre cuál es el mejor camino para ponerte en forma, para llegar a conseguir lo que te propongamos. Siempre divirtiéndote, pasándotelo bien y disfrutando de tu entrenamiento. Nos basamos en la ciencia, en la experiencia...y en las personas (no todos somos iguales)”.  <b>Servicios:</b> Clases colectivas, Entrenamiento personal, Fisioterapia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•  <a href="http://www.d-fit.es/">http://www.d-fit.es/</a></li> <li>•  <a href="https://www.facebook.com/DFITmadrid">https://www.facebook.com/DFITmadrid</a></li> <li>•  @DFITmadrid</li> <li>•  d-fit health club and studio</li> </ul>
	<p><b>Nombre:</b> Holiday Gym Moncloa  <b>Localización:</b> Calle Isaac Peral, 4, 28015, Madrid.  <b>Horario de apertura:</b> De 07:00 a 23:00.  <b>Misión:</b> “Holiday Gym nace en 1984 con los valores fundamentales del deporte. Nuestro objetivo es mejorar la calidad de vida y bienestar a través de la actividad física, para llegar a un buen estado de salud y equilibrio integral. Ofrecemos a nuestros socios el mejor servicio y calidad, en un ambiente que fomenta la energía positiva”.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•  <a href="http://www.holidaygym.es/holidaygym-centros-moncloa.aspx">http://www.holidaygym.es/holidaygym-centros-moncloa.aspx</a></li> <li>•  <a href="https://www.facebook.com/holidaygym">https://www.facebook.com/holidaygym</a></li> <li>•  @HolidayGym</li> <li>•  HOLIDAY GYM</li> </ul>

	<p><b>Nombre:</b> Sport Club Gaztambide  <b>Localización:</b> Gaztambide 65. 28015 Argüelles - Moncloa, Madrid.  <b>Horario de apertura:</b> De 09:00 a 22:30.  <b>Misión:</b> “Desde 1999 trabajamos para que nuestros socios encuentren en el equipo humano e instalaciones de SCG los mejores aliados para cuidar su salud y mejorar su imagen”.  <b>Servicios:</b> Clases colectivas, Artes marciales, Pilates, Sala de Musculación, Sauna, Escuela de espalda y Entrenamientos personales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> <a href="http://www.gimnasioscg.com/">http://www.gimnasioscg.com/</a></li> <li> <a href="https://www.facebook.com/gimnasioscg">https://www.facebook.com/gimnasioscg</a></li> <li> Gimnasio SCG</li> </ul>
	<p><b>Nombre:</b> Gimnasio Maná  <b>Localización:</b> Calle de Alonso Cano, 10, 28010 Madrid.  <b>Horario de apertura:</b> De 7:00 a 23:00.  <b>Misión:</b> No definida.  <b>Servicios:</b> Actividades colectivas, Fitness, Pilates y Yoga, Piscina, Fisioterapia y Masajes y Danza.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> <a href="http://gimnasiomana.es/">http://gimnasiomana.es/</a></li> <li> <a href="https://www.facebook.com/pages/Gimnasio-Man%C3%A1/1497778623790079">https://www.facebook.com/pages/Gimnasio-Man%C3%A1/1497778623790079</a></li> <li> @GimnasioMana</li> </ul>
	<p><b>Nombre:</b> Metropolitan Abascal  <b>Localización:</b> C/José Abascal, 46, 28003 Madrid.  <b>Horario de apertura:</b> De 07:30 a 23:00.  <b>Misión:</b> “Con 25 años de experiencia, Metropolitan es un referente por su capacidad de innovación y el alto nivel de su equipo de profesionales. Gracias a su vocación de calidad y servicio, Metropolitan marca la diferencia en todas las ciudades donde está presente. Tecnología, diseño y vanguardia forman parte del ADN Metropolitan. En cada centro se ha cuidado hasta el más pequeño detalle para que los socios disfruten del máximo confort y bienestar durante su estancia”.  <b>Instalaciones:</b> SPA Balneario, Salas de Actividades Dirigidas, Sala de Fitness, Sala de Cycling, Estudio Pilates, Estudio de Entrenamientos Personales, Centro de Belleza, Restaurante, Parking Socios.  <b>Servicios:</b> Servicio de toallas gratuito, asesoramiento técnico permanente en Fitness, Master Clases y Actividades Especiales, Entrenamientos personales, Centro de belleza, Recuperación funcional, Taquilla uso diario, Actividades dirigidas, Servicios de Amenities, Taquillas de Alquiler, Colonia, Gel de ducha, Secadores de Pelo, Secador de Bañador.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> <a href="http://www.clubmetropolitan.net/gimnasio/madrid/abascal">http://www.clubmetropolitan.net/gimnasio/madrid/abascal</a></li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>•  <a href="https://www.facebook.com/metropolitan.abascal?fref=ts">https://www.facebook.com/metropolitan.abascal?fref=ts</a></li> <li>•  @metropolitangym</li> <li>•  Club Metropolitan</li> </ul>
	<p><b>Nombre:</b> Gimnasio Chamberí</p> <p><b>Localización:</b> Calle Raimundo Lulio, 18, 28010 Madrid.</p> <p><b>Horario de apertura:</b> De 07:45 a 23:00.</p> <p><b>Misión:</b> No definida.</p> <p><b>Servicios:</b> Sala Musculación, Actividades dirigidas, Pilates Máquina, Karate, Yoga, Baño Turco, Entrenamientos Personales, Estética y Fisioterapia.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•  <a href="http://www.gimnasiochamberi.com/index.html">http://www.gimnasiochamberi.com/index.html</a></li> <li>•  <a href="https://www.facebook.com/gimnasiochamberi/timeline">https://www.facebook.com/gimnasiochamberi/timeline</a></li> </ul>
	<p><b>Nombre:</b> Body Factory Raimundo Fdez. Villaverde.</p> <p><b>Localización:</b> Calle Dulcinea, 4, 28020 Madrid.</p> <p><b>Horario de apertura:</b> Lunes a Viernes: de 8:00h a 22:30h.</p> <p><b>Misión:</b> “Creamos gimnasios y centros deportivos dónde ofrecer atención personalizada, últimas tecnologías en máquinas e instalaciones. Espacios donde nuestros socios puedan disfrutar realizando sus actividades deportivas y no deportivas”.</p> <p><b>Tarifas:</b> 27,23€/mes (Tarifa General).</p> <p><b>Servicios:</b> Gabinete de UVA, Gabinete de Masaje, Gabinete de Estética, Gabinete de Nutrición, Boutique de suplementación deportiva, Entrenadores personales, Sala de musculación, Actividades dirigidas y Artes marciales.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•  <a href="http://bodyfactory.org.es/wp/">http://bodyfactory.org.es/wp/</a></li> <li>•  <a href="https://www.facebook.com/bodyfactory.es?fref=ts">https://www.facebook.com/bodyfactory.es?fref=ts</a></li> <li>•  @BodyFactory_ES</li> </ul>
	<p><b>Nombre:</b> Urban Fitness</p> <p><b>Localización:</b> Calle de Alberto Aguilera, 1, 28015 Madrid</p> <p><b>Horario de apertura:</b> De 07:30 a 23:30.</p> <p><b>Misión:</b> No definida</p> <p><b>Servicios:</b> Centro homologado Les Mills (Body Pump, Body Combat, Body Balance)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>•  <a href="http://www.urbanfitness.es/centroaa.html">http://www.urbanfitness.es/centroaa.html</a></li> <li>•  <a href="https://www.facebook.com/urban.fitnessgroup">https://www.facebook.com/urban.fitnessgroup</a></li> <li>•  @__UrbanFitness</li> <li>•  Urban Fitness</li> </ul>
	<p><b>Nombre:</b> Caroli Health Club</p> <p><b>Localización:</b> Calle Miguel Ángel, 29, 28010 Madrid</p> <p><b>Horario de apertura:</b> No especificado.</p>

	<p><b>Misión:</b> “Para ofrecer el tratamiento más personalizado, Caroli Health Club ha desarrollado un método científico, único y a medida que ha revolucionado el círculo del bienestar total. El método Caroli, un minucioso estudio que se realiza en tres fases a todos los socios en su primera visita al club. Con el Health Profile los cualificados profesionales del centro obtienen la información necesaria para lograr el mejor resultado y recomendar a cada socio la solución ideal que se corresponde con las necesidades de su cuerpo y mente”.</p> <p><b>Servicios:</b> Piscina, Circuito Spa, Sauna y Baño Turco, Sala de Fitness, Estudio de entrenamiento personal, Sala de cardio, Sala de Pilates y Gabinete terapéutico.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> <a href="http://www.carolihealthclub.es/">http://www.carolihealthclub.es/</a></li> <li> <a href="https://www.facebook.com/carolihealthclubspain?fref=ts">https://www.facebook.com/carolihealthclubspain?fref=ts</a></li> <li> @CaroliHealth</li> <li> Caroli Health Club</li> </ul>
	<p><b>Nombre:</b> Avanti Sport Center  <b>Localización:</b> Calle de Isaac Peral, 14, Madrid  <b>Horario de apertura:</b> De 08:00 a 23:00.  <b>Misión:</b> No definida.  <b>Servicios:</b> Estética, Fisioterapia, Nutrición, Solarium, Entrenamientos personales, Otoño + 50 (Actividad dirigida a personas mayores), Zumba, Pilates, Hatha Yoga, Kárate y Sala Fitness.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> <a href="http://www.avantisportcenter.es/">http://www.avantisportcenter.es/</a></li> <li> <a href="https://www.facebook.com/avantisportcenter">https://www.facebook.com/avantisportcenter</a></li> <li> @GimnasioAvanti</li> <li> AVANTI SPORT CENTER</li> </ul>
	<p><b>Nombre:</b> Infinet Fitness Santa Engracia  <b>Localización:</b> Calle de Santa Engracia, 165, 28003 Madrid.  <b>Horario de apertura:</b> 24 horas.  <b>Misión:</b> “En Infinet Fitness Santa Engracia podrás disfrutar de tus entrenamientos las 24 horas del día, los 365 días del año, de forma cómoda, rápida y cerca de tu casa a un precio asequible y con la atención más personalizada.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li> <a href="http://santaengracia.infinetfitness.es/centros">http://santaengracia.infinetfitness.es/centros</a></li> <li> <a href="https://www.facebook.com/pages/Infinet-Fitness-franquicias/112532652227656?fref=ts">https://www.facebook.com/pages/Infinet-Fitness-franquicias/112532652227656?fref=ts</a></li> <li> @Infinet_Fitness</li> <li> InfinetFitness</li> </ul>

Anexo III. Cuestionario para la medición de la calidad del servicio (Ferrand, Nardi y Gambau, 2012, p. 110).

Cuestionario para la medición de la calidad percibida del servicio												
Indique, para cada criterio la importancia que tiene para usted así como su nivel de satisfacción. Responda a todas las propuestas rodeando la respuesta.												
Importancia							Satisfacción					
	Sin importancia	Poco importante	Bastante importante	Importante	Muy importante		Insatisfecho	Poco satisfecho	Indiferente	Satisfecho	Muy satisfecho	
	1	2	3	4	5	Confort	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	Limpieza	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	Recepción	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	Disponibilidad del personal	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	Profesionalidad de los instructores	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	Asesoramiento	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	Personalización del servicio	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	Calidad del Material	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	Calidad de los cursos	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	Relación Calidad/Precio	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	Respeto a los compromisos	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	Capacidad del club para informar	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	Capacidad de respuesta	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	Accesibilidad del club	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	Cortesía, amabilidad	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	Balance, seguimiento personal	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	Horario de los cursos	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	Seguridad	1	2	3	4	5	
	1	2	3	4	5	Equipamientos modernos	1	2	3	4	5	

Anexo IV. Matriz IPA. (Martilla y James, 1977).

Importancia de las expectativas de los clientes	5	Riesgos de incidente o zona de conflicto			Factores clave de éxito		
	4						
	3	Elementos poco valorados			Elementos de diferenciación		
	2						
	1						
		1	2	3	4	5	
		Satisfacción de los clientes (resultado percibido)					

## ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE PUESTOS DE TRABAJO (ADP)

### 1. DATOS DEL PUESTO DE TRABAJO

- Denominación del Puesto: Entrenador Personal
- Área: Técnica
- Código Estructural y código base de AFD: C, AF: 4/5

### 2. Función del Puesto: Elaborar e impartir sesiones de entrenamiento adaptadas al usuario.

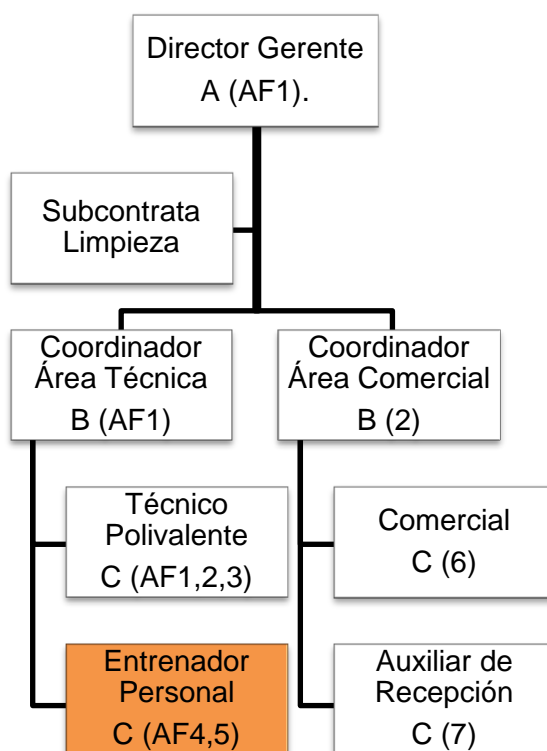
### 3. Datos del Trabajador:

- Nombre y Apellidos: xxxxxxxx xxxxxxxx xxxxxxxx
- Categoría Laboral: xxxxxxxx.
- Fecha de Incorporación a la empresa: xx/xx/xxxx
- Fecha de incorporación al puesto: xx/xx/xxxx
- Formación Inicial: Licenciado/Graduado en CCAFYDE con postgrado en Actividad Física para la tercera edad o en entrenamiento personal.

### 4. Datos del Responsable inmediato:

- Nombre y apellidos: xxxxxxxx xxxxxxxx xxxxxxxx
- Denominación del puesto: Coordinador Área Técnica.

### 5. Ubicación dentro del Organigrama de la Empresa:



Firma del Trabajador:

Firma del Responsable Inmediato:



Anexo VI. Descripción del puesto de trabajo de un Entrenador Personal.

Nº Tarea	Periodicidad	Tarea (¿Qué hace?)	Proceso (¿Cómo lo hace?)	Materiales utilizados	Finalidad	Espacio	Duración	Relación interna	Relación externa
1	Diaria	Verificar reunión inicial con clientes	Consultar libro de entrenador en recepción y ver si tiene asignadas sesiones.	Libro de entrenador	Organizar su jornada.	Recepción	5'	Recepcionista.	
2	Con la llegada de nuevos clientes	Reunión previa al entrenamiento. Protocolo técnico.	Reunirse con el cliente asignado por el coordinador para llevar a cabo entrevista inicial, Par-Q, valoración antropométrica y establecer primera sesión.	Cuestionario Par-Q, libro de entrenador, máquina de impedancia, etc.	Conocer características físicas del cliente así como sus objetivos para disponer de referencias iniciales de su condición física.	Área de entrenamiento personal	30'		Clientes
3	Antes de planificar una sesión o programa	Analizar necesidades de clientes	Preocuparse de objetivos e inquietudes de los clientes para programar correctamente los entrenamientos	Hoja de datos de clientes y ordenador	Desarrollar sesiones de calidad	Sala fitness o área de EP.	Variable	Coordinador área técnica.	
4	Tantas veces como sesiones se impartan	Programación y planificación de sesiones.	Planificar y programar cada una de las sesiones de entrenamiento en base a los objetivos de cada cliente.	Ordenador y bibliografía específica.	Plantear sesiones innovadoras y de calidad, destinadas a lograr objetivos del cliente.	Sala de fitness o EP	Variable	Coordinador área técnica.	
5	Diaria	Verificar sesiones	Verificar en el libro de entrenador las sesiones de entrenamiento personal que debe impartir cada día.	Libro de entrenador	Organizar su jornada para atender siempre a todos los clientes.	Recepción	5'	Recepcionista y coordinador	
6	Tantas veces como sesiones se impartan	Preparar material	Presentarse en el espacio destinado al entrenamiento antes que el cliente y preparar y por tanto asegurar el correcto funcionamiento del material y equipamiento necesario para la sesión.	El necesario en cada sesión	Asegurar correcto desarrollo de la sesión y ser puntual en el servicio.	Sala fitness o área EP.	10'	Coordinador técnico	Limpieza y mantenimiento
7	Una vez por sesión	Impartir sesión de EP.	Llevar a cabo junto al cliente la sesión programada para alcanzar sus objetivos, dirigiendo todo el entrenamiento.	El necesario en cada sesión.	Ofrecer un servicio de calidad hacia los objetivos del cliente	Sala fitness o área EP.	45'		Clientes
8	Diaria	Recogida y control de material	Preservar el orden y controlar el uso del material tanto durante como post entrenamiento	Material en uso	Mantener el material en perfectas condiciones de uso.	Sala fitness o área EP.	Durante jornada de trabajo	Coordinador técnico	Limpieza y mantenimiento
9	Después de cada entrenamiento	Relación con clientes.	Atender las dudas y sugerencia de los clientes	"sonrisa"	Fidelizar al cliente.	Sala fitness o área EP.	5'		Clientes
10	Diaria	Reunión con coordinador área técnica.	Reunirse en el despacho una vez al día con el coordinador del área técnica.	Ordenador y libro de entrenador	Puesta en común de temas relacionados con el servicio, incidencias, etc, para que todo sea tratado.	Despacho coordinador.	15'	Coordinador área técnica	
11	Después de cada entrenamiento	Control de entrenamientos realizados	Anotar en el libro de entrenadores de recepción y en la ficha de bono o programa de cliente el entrenamiento desarrollado a través de su firma en el lugar correspondiente.	Libro de entrenador, ficha bono o programa del cliente y bolígrafo.	Llevar control de los servicios llevados a cabo diariamente.	Recepción y área de EP.	5'	Recepcionista	
12	Diaria	Atención al socio en sala, proceso de promoción interna.	Atención básica al socio en sala a la vez que interactuar con los mismos ofreciendo el servicio de entrenamientos personales, sus características y beneficios.	"sonrisa"	Captación y fidelización de nuevos clientes	Sala fitness	Mientras no se preparan ni se imparten sesiones	Otros EP y técnico polivalente.	Clientes
13	Una vez a la semana	Mantenimiento preventivo material	Revisar el estado del equipamiento y del material de entrenamiento tanto en el área de E.P. como en la sala de fitness y anotar cualquier incidencia.	Ficha inventario.	Asegurarse del buen uso y funcionamiento del material.	Sala fitness y área EP.	25'.	EP y técnicos polivalentes.	Socios de la instalación
14	Con cada incidencia o periodicidad fijada.	Incidencias mantenimiento.	<b>PROTOCOLO MANTENIMIENTO GENERAL</b>						

Anexo VII. Evaluación del desempeño de un Entrenador Personal

Tipo de Competencias	Competencias	Indicadores	Escala de Lickert (1-2-3-4-5)	Porcentajes
Generales	Responsabilidad	1. Es puntual en la entrada. 2. Vestimenta adecuada. 3. Ordenado con su agenda y tareas. 4. Tareas al día. 5. Preocupación por necesidades de los clientes. 6. Trato del material deportivo. 7. Respeto hacia los clientes. 8. Implicación positiva con la misión, filosofía y factores clave del centro deportivo.		40%
	Trabajo en Equipo	1. Se lleva bien con los compañeros. 2. Acepta y es aceptado por el resto de compañeros. 3. Se muestra cooperativo a la hora de trabajar en equipo. 4. Aporta sugerencias o tiene iniciativas para mejorar el servicio. 5. Capacidad de empatía con el equipo.		
	Actitudes de Personalidad	1. Se preocupa por los usuarios y la calidad del servicio. 2. Se muestra cordial en el trato con los usuarios. 3. Resuelve cualquier duda del usuario o sugerencia con buena predisposición.		
Específicas	Evaluación Previa	1. Recoge toda la información necesaria para conocer las necesidades del cliente. 2. Realiza correctamente el protocolo previo de la entidad. (Par-Q, AAHPERD Test, Valoración Antropométrica, etc.). 3. Tiene buena predisposición ante el usuario durante la entrevista y hacia las preguntas que se le plantean. 4. Realiza un diagnóstico correcto de las necesidades del cliente.		60%
	Elaboración Sesiones	1. Elabora las sesiones de acuerdo al nivel de condición física del usuario. 2. Utiliza bibliografía específica y justifica correctamente el porqué de cada ejercicio y su inclusión en la sesión. 3. Ofrece alternativas anteponiéndose a un posible inconveniente durante el desarrollo de la sesión.		
	Desarrollo Sesiones	1. Tiene el material preparado antes de la llegada del usuario. 2. Saluda cordialmente al usuario y se asegura de que éste lleve la indumentaria adecuada para el correcto desarrollo de la sesión. 3. Desarrolla las sesiones utilizando diferentes estilos didácticos, siendo ellos adecuados al usuario. 4. Explica correctamente los ejercicios y ofrece constante asesoramiento y ayuda en la enseñanza y evaluación en la ejecución del usuario. 5. Utiliza el material adecuado. 6. Sigue una secuencia lógica en el desarrollo de la sesión (calentamiento, parte principal, estiramientos). 7. Recoge todo el material utilizado una vez acabada la sesión y tras haberse despedido del cliente.		
	Feedback posterior y consecución de resultados	1. Proporciona feedback continuo tras la ejecución de los ejercicios y tras finalizar la sesión. 2. Ejecuta pruebas de condición física periódicas y análisis de la composición corporal de los clientes. 3. Elabora informes adecuados detallando los progresos del cliente y perspectivas de futuro cada mes.		

Your Wellness Business Partner



Propuesta Technogym:  
**CARLOS CORDEIRO**

Prepared by  
**Maria Jesus Alonso**

[technogym.com](http://technogym.com)





Borrador

Propuesta a <b>CARLOS CORDEIRO</b>			
Nombre del cliente	CARLOS CORDEIRO	Factura pro-forma	13010285 / 0001099552
Código Cliente		Fecha	CARLOS CORDEIRO - CARDIO EXCITE 02/06/15
		Fecha de vencimiento	18/07/15
Contacto	CARLOS CORDEIRO	Destino	CARLOS CORDEIRO
Dirección de facturación			PLAZA DE CHAMBERI 1-9999
Teléfono			28010 MADRID SPAIN
			MADRID
Ref. Technogym.	Maria Jesus Alonso	Código Cliente de destino	

## Equipment











### Línea Cardio

Descripción		Cant	Importe neto
<b>TREADMILL NOW</b> Excite+ Treadmill Now Jog Now 700 Power Supply: European version, Display: Led, Frame: Grey, Carter: Flint Grey, Language: Spanish, Packaging: Standard + European Plug		4,00	21.145,20
Código: DAK3ELNAL00G0ESE			
<b>SYNCHRO</b> Excite+ Synchro 700 Power Supply: Self Power, Display: Led, Frame: Grey, Carter: Flint Grey, Language: Spanish, Packaging: Standard + European Plug		4,00	19.001,20
Código: DA594LNAL00G0ESE			
<b>BIKE</b> Excite+ Bike 700 Power Supply: Self Power, Display: Led, Frame: Grey, Upholstery: Grey, Carter: Flint Grey, Language: Spanish, Packaging: Standard + European Plug		4,00	10.961,20
Código: DAC34LNALAGG0ESE			
<b>RECLINE</b> Excite+ Recline 700 Power Supply: Self Power, Display: Led, Frame: Grey, Upholstery: Grey, Carter: Flint Grey, Language: Spanish, Packaging: Standard + European Plug		4,00	11.765,20
Código: DAD34LNALAGG0ESE			

Línea Cardio Total sin IVA

16


EUR 62.872,80

Linea Fuerza			
Descripción		Cant	Importe neto
<b>CHEST PRESS</b> Element+ Chest Press Total Weight Stack: Standard, Additional Weight: No Smart Pin, Isocontrol: No Isocontrol, Frame: Grey, Upholstery: Grey, Plastic: Grey Ral 7024, Carter: Gris, Embalaje: Pallet Only - Kg  Código: MB200N0-ALAKGGGP		1,00	2.487,24
<b>LEG CURL</b> Element+ Leg Curl Total Weight Stack: Standard, Additional Weight: No Smart Pin, Isocontrol: No Isocontrol, Frame: Grey, Upholstery: Grey, Plastic: Grey Ral 7024, Carter: Gris, Embalaje: Pallet Only - Kg  Código: MB350N0-ALAKGGGP		1,00	2.252,88
<b>LEG EXTENSION</b> Element+ Leg Extension Total Weight Stack: Standard, Additional Weight: No Smart Pin, Isocontrol: No Isocontrol, Frame: Grey, Upholstery: Grey, Plastic: Grey Ral 7024, Carter: Gris, Embalaje: Pallet Only - Kg  Código: MB300N0-ALAKGGGP		1,00	2.252,88
<b>LEG PRESS</b>  Element+ Leg Press Total Weight Stack: Standard, Additional Weight: No Smart Pin, Isocontrol: No Isocontrol, Frame: Grey, Upholstery: Grey, Plastic: Grey Ral 7024, Carter: Gris, Embalaje: Pallet Only - Kg  Código: MB500N0-ALAKGGGP		1,00	3.696,84
<b>LOW ROW</b> Element+ Low Row Total Weight Stack: Standard, Additional Weight: No Smart Pin, Isocontrol: No Isocontrol, Frame: Grey, Upholstery: Grey, Plastic: Grey Ral 7024, Carter: Gris, Embalaje: Pallet Only - Kg  Código: MB950N0-ALAKGGGP		1,00	2.222,64
<b>SHOULDER PRESS</b> Element+ Shoulder Press Total Weight Stack: Standard, Additional Weight: No Smart Pin, Isocontrol: No Isocontrol, Frame: Grey, Upholstery: Grey, Plastic: Grey Ral 7024, Carter: Gris, Embalaje: Pallet Only - Kg  Código: MB150N0-ALAKGGGP		1,00	2.487,24
<b>DUAL ADJUSTABLE PULLEY</b> Element+ Dual Adjustable Pulley Total Weight Stack: Standard, Additional Weight: No Smart Pin, Isocontrol: No Isocontrol, Frame: Grey, Plastic: Grey Ral 7024, Carter: Gris, Embalaje: Pallet Only - Kg  Código: MB430N0-AL00GGGP		1,00	4.963,00
<b>CHROMED DUMBELL RACK</b> Código: A0000364-ALGG		1,00	413,00
<b>SERIES 10 PAIRS 1-10KG</b> Código: KAK1		1,00	875,00
<b>ADJUSTABLE BENCH</b> Benches Adjustable Bench Frame: Grey, Upholstery: Black, Plastic: Grey Ral 7024 Código: PA04-ALV0GG		1,00	525,00
Linea Fuerza Total sin IVA		10	EUR 22.175,72

### Kinesis Solution

Descripción	Cant	Importe neto
Kinesis Solution Código:CPQPKG0005		7.345,00
GRP SERVICE BOX KINESIS Código: A0000225AA	1,00	
KINESIS ONE PACKAGE Código: A0000459	1,00	
<b>Descripción</b>	<b>Cant</b>	<b>Importe neto</b>
<b>ONE</b> Kinesis One Frame: Anthracite, Configuration: Grey, Plastic: Dark Grey Código: M5800-AN19GZ	1,00	
KINESIS ONE 6 HRS Código: 0H000122AA	1,00	
<b>Kinesis Solution Total sin IVA</b>	<b>4</b>	<b>EUR 7.345,00</b>

### Arke Solution

Descripción	Cant	Importe neto
Arke Solution Código:CPQPKG0008		2.732,47
		
ARKE KIT Código: A0000598	1,00	
ARKE SET HOLDER WALL Código: A0000596	1,00	
FREESTANDING BANNER ARKE Código: 0S001009AA	1,00	
ARKE PLATE Código: A0000584	1,00	
<b>Arke Solution Total sin IVA</b>	<b>4</b>	<b>EUR 2.732,47</b>

Easy Line Solution		
Descripción	Cant	Importe neto
Easy Line Solution Código:CPQPKG0007		17.591,00
<b>SQUAT</b> Easy Line Squat Frame: Anthracite, Upholstery: Brun/Nabuck Código: MC01-ANAYAT	1,00	
<b>ADD/ABD</b> Easy Line Add/Abd Frame: Anthracite, Upholstery: Brun/Nabuck Código: MC05-ANAYAT	1,00	
<b>SHOULDER/LAT</b> Easy Line Shoulder/Lat Frame: Anthracite, Upholstery: Brun/Nabuck Código: MC15-ANAYAT	1,00	
<b>CHEST/BACK</b>	1,00	
<b>LEG EXTENSION/LEG CURL</b> Easy Line Leg Extension/Leg Curl Frame: Anthracite, Upholstery: Brun/Nabuck Código: MC30-ANAYAT	1,00	
<b>LEG PRESS</b> Easy Line Leg Press Frame: Anthracite, Upholstery: Brun/Nabuck Código: MC50-ANAYAT	1,00	
<b>BICEP/TRICEP</b> Easy Line Bicep/Tricep Frame: Anthracite, Upholstery: Brun/Nabuck Código: MC55-ANAYAT	1,00	
<b>ABDOMINAL/BACK</b> Easy Line Abdominal/Back Frame: Anthracite, Upholstery: Brun/Nabuck Código: MC65-ANAYAT	1,00	
<b>PEC DEK/FLY</b> Easy Line Pec Dek/Fly Frame: Anthracite, Upholstery: Brun/Nabuck Código: MC70-ANAYAT	1,00	
EASY LAMP Código: A0000396-AN	1,00	
STEP FISSO Código: A0000281	3,00	
PAD HOLDER Código: A0000319	2,00	
EASY LINE CONGRATULATION PACK Código: 0S000536AA-M2	1,00	
FORM. EASYLINE - 3h C/O CL. Código: 0H000171AA	1,00	
SERVICE BOX EASY LINE Código: A0000326	1,00	
Easy Line Solution Total sin IVA		EUR 17.591,00

Services		
Entrega e instalación		
Descripción	Cant	Importe neto
INSTALLATION	1,00	1.229,00
Código: Y009		
GASTOS DE ENVIO	1,00	1.030,00
Código: Y012		
Entrega e instalación Total sin IVA		EUR 2.259,00

Your Wellness Solution Value	
Total Neto sin IVA	114.975,99
IVA	24.144,96
Total Neto con IVA (21%)	EUR139.120,95
Factura pro-forma: 13010285 / 0001099552	Código Cliente:
CARLOS CORDEIRO - CARDIO EXCITE	

Proposal Terms
Condiciones de entrega
El tiempo estimado de disponibilidad para el equipamiento ofertado es de "8" semanas desde la fecha de recepción de la oferta firmada. Tenga en cuenta que el tiempo de entrega puede variar debido a motivos de estacionalidad. Technogym confirmará el plazo de entrega en el momento de confirmación del pedido.
Condiciones de entrega: DDU - D.D.U.
Fecha de entrega deseada: 11/01/16

Las fotografías y cualquier otra imagen de los productos contenidos en esta oferta son meramente indicativos y pueden contener imprecisiones. La información detallada de los productos ofertados se encuentra en el apartado descripción.

Firma del acuerdo

Nombre: .....

Rol: .....

CARLOS CORDEIRO

Fecha:.....

Maria Jesus Alonso.....

**Technogym Trading S.A.**  
Parc de Negocis Mas Blau I. - Ed.Avant BCN - c/Selva, 12 Planta Baja  
08820 El Prat de Llobregat (Barcelona)

Comercial-Administración  
Tel: +34 902 101 093 - Fax: +34 93 370 47 36 - e-mail:  
[informacion@technogym.com](mailto:informacion@technogym.com)

Post-Venta  
Tel: +34 902 611 993 - Fax: +34 902 585 744 - e-mail:  
[esp\\_recambios@technogym.com](mailto:esp_recambios@technogym.com)

NIF. A-62301338 – IBAN: ES93 0167 0222 3638 8876 1001  
SWIFT: GBAESMM



Anexo IX. Tipos de formas jurídicas (IPYME, 2015).

TIPO DE EMPRESA	Nº SOCIOS	CAPITAL	RESPONSABILIDAD
Empresario Individual (Autónomo)	1	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Emprendedor de Responsabilidad Limitada	1	No existe mínimo legal	Ilimitada con excepciones
Comunidad de Bienes	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad Civil	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad Colectiva	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad Comanditaria Simple	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad de Responsabilidad Limitada	Mínimo 1	Mínimo 3.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Limitada de Formación Sucesiva	Mínimo 1	No existe mínimo legal	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Limitada Nueva Empresa	Mínimo 1 Máximo 5	Mínimo 3.000 Máximo 120.000	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Anónima	Mínimo 1	Mínimo 60.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Comanditaria por acciones	Mínimo 2	Mínimo 60.000 euros	El socio se responsabiliza con todos sus bienes
Sociedad de Responsabilidad Limitada Laboral	Mínimo 3	Mínimo 3.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Anónima Laboral	Mínimo 3	Mínimo 60.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad Cooperativa	Cooperativas 1er grado: Mínimo 3 - Cooperativas 2º grado: 2 cooperativas	Mínimo fijado en los Estatutos	Limitada al capital aportado en la sociedad

TIPO DE EMPRESA	Nº SOCIOS	CAPITAL	RESPONSABILIDAD
Sociedades Profesionales	Mínimo 1	Según la forma social que adopte	Limitada al capital aportado en la sociedad
Sociedad de Garantía Recíproca	Mínimo 150 socios partícipes	Mínimo 10.000.000 euros	Limitada al capital aportado en la sociedad
Entidades de Capital-Riesgo	Al menos 3 miembros en el Consejo Administración	Sociedades de Capital Riesgo: Mínimo 1.200.000 €. Fondos de Capital Riesgo: Mínimo 1.650.000 €	Limitada al capital aportado en la sociedad
Agrupación de Interés Económico	Mínimo 2	No existe mínimo legal	El socio se responsabiliza con todos sus bienes

Anexo X. Trámites legales y administrativos de las sociedades mercantiles (Observatorio Ocupacional UHM, 2011).

<b>TRÁMITES LEGALES Y ADMINISTRATIVOS DE LAS SOCIEDADES MERCANTILES</b>			
<b>PASOS</b>	<b>REQUISITOS</b>	<b>OBLIGADOS</b>	<b>LUGAR</b>
<b>TRÁMITES DE CONSTITUCIÓN</b>			
<b>1</b>	Certificación negativa de la denominación social.	Sociedades.	Registro Mercantil Central.
<b>2</b>	Otorgamiento de la escritura pública y protocolización de los estatutos sociales.	Sociedades.	Notario
<b>3</b>	Liquidación del Impuesto de Transmisiones Patrimoniales y Actos Jurídicos documentados.	Sociedades.	Servicios Territoriales de la Consejería de Economía, Hacienda y Administración Local.
<b>4</b>	Inscripción de la Sociedad en el Registro Mercantil.	Sociedades.	Registro Mercantil de la provincia.
<b>OBLIGACIONES Y TRÁMITES FISCALES</b>			
<b>5</b>	Solicitud del código de identificación fiscal (CIF).	Sociedades.	Delegación Provincial de Hacienda
<b>6</b>	Declaración censal de inicio de la actividad.	Sociedades.	Delegación Provincial de Hacienda
<b>7</b>	Declaración previa al inicio de actividad (IVA).	Sociedades.	Delegación Provincial de Hacienda
<b>8</b>	Alta en el Impuesto de Actividades Económicas.	Sociedades.	Delegación Provincial de Hacienda.
<b>9</b>	Inscripción de la empresa en el sistema de la Seguridad Social.	Sociedades con trabajadores.	Dirección Provincial de Seguridad Social.
<b>TRÁMITES LABORALES</b>			
<b>10</b>	Alta de la empresa en el régimen de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.	Sociedades con trabajadores.	Dirección Provincial de Seguridad Social.
<b>11</b>	Afiliación de los trabajadores al sistema de la Seguridad Social.	Sociedades con trabajadores no afiliados a la S.S.	Dirección Provincial de Seguridad Social.
<b>12</b>	Alta de los trabajadores en el Régimen de la Seguridad Social correspondiente.	Cuando el trabajador inicie su actividad.	Dirección Provincial de Seguridad Social.
<b>13</b>	Libros de matrícula y de	Sociedades con	Dirección

	visitas.	trabajadores.	Provincial de Seguridad Social.
<b>14</b>	Comunicación de apertura del cetro de trabajo.	Sociedades con trabajadores.	Área Territorial de Trabajo.
<b>PERMISOS Y LICENCIAS LOCALES</b>			
<b>15</b>	Licencia de obras.	Si se van a realizar obras.	Ayuntamiento.
<b>16</b>	Licencia de apertura y licencia de actividades e instalaciones.	Obligatorio si se va a abrir un local.	Ayuntamiento.
<b>17</b>	Resto de autorizaciones municipales y alta en los tributos locales	Sociedades.	Ayuntamiento.
<b>18</b>	Adquisición de los libros fiscales y de comercio, y diligenciado de los mismos.	Sociedades.	Registro Mercantil.
<b>OTROS TRÁMITES</b>			
<b>19</b>	Alta e inspección de industria para la maquinaria e instalaciones de la empresa.	Si la actividad requiere este tipo de instalaciones.	Servicios Territoriales de Industria y Energía.
<b>LIBROS OFICIALES</b>			
<b>20</b>	Inscripción de patentes, modelos, diseños y marcas, rótulos, nombre comercial, etc.	Si se desean proteger ante los competidores.	Registro Mercantil.















